

Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Pedagogiki i Psychologii

Cele osób rozpoczynających karierę zawodową a ich przystosowanie do pracy

Barbara Smorczewska

praca doktorska
napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Barbary Kożusznik

Katowice 2008

WSTĘP	4
CZĘŚĆ TEORETYCZNA	7
1. PRZYSTOSOWANIE DO PRACY A EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKA I ORGANIZACJI	7
1.1. Pojęcie przystosowania do pracy	7
1.2. Ogólna charakterystyka procesu przystosowania do pracy	9
1.2.1. Struktura procesu adaptacji do pracy na tle kariery zawodowej	10
1.2.2. Zadania okresu adaptacji, proces uczenia się oraz efekty pozytywnej adaptacji	14
1.3. Funkcje osobowości w procesie przystosowania	18
1.4. Współczesne trendy w ujmowaniu adaptacji zawodowej	21
1.4.1. Nowe rozumienie zadań okresu adaptacji, procesu uczenia się oraz efektywnego przystosowania	21
1.4.2. Nowoczesne praktyki socjalizacyjne	32
2. CELE JEDNOSTEK JAKO REGULATOR ZACHOWANIA	38
2.1. Pojęcie celu	38
2.2. Ogólna charakterystyka celów	40
2.3. Wybrane koncepcje zachowań celowych	45
2.3.1. Badania Emmons'a nad dążeniami osobistymi	45
2.3.2. Bandura teoria celów i samoregulacji	47
2.3.3. Projekty osobiste Little'a oraz zadania życiowe Cantor	48
2.3.4. Zadania dalekie jako determinanty ludzkiego postępowania w koncepcji Obuchowskiego	53
2.3.5. Zadania okresu dorosłości Levinsona oraz zadania rozwojowe Havighursta	57
2.4. Regulacyjne właściwości celu	59
2.4.1. Uruchomienie działań celowych	59
2.4.2. Regulacyjny wpływ celu na działanie	61
2.4.3. Uwarunkowania efektywnej realizacji celu	63
2.5. Ograniczenia teorii celów	67
3. CELE OSÓB ROZPOCZYNAJĄCYCH KARIERĘ A ICH PRZYSTOSOWANIE DO PRACY	71
3.1. Znaczenie celów w okresie przejścia do dorosłości	71
3.2. Cele a funkcjonowanie w miejscu pracy	73
3.2.1. Orientacja na cele jako istotna charakterystyka uczestnictwa organizacyjnego jednostki w kontekście adaptacji do pracy	76
3.3. Pozapodmiotowe czynniki ułatwiające przystosowanie jednostki realizującej swoje cele zawodowe w organizacji	82
3.3.1. Rola wsparcia w realizacji celów zawodowych młodego pracownika	83
3.3.2. Zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji	92
CZĘŚĆ EMPIRYCZNA	96
4. CELE I PYTANIA BADAWCZE PRACY. SFORMUŁOWANIE HIPOTEZ	96
4.1. Problem badawczy	96
4.2. Zmienne	97
4.3. Pytania badawcze	99
4.4. Hipotezy badawcze	101
5. METODY ZASTOSOWANE W BADANIACH	103
5.1. Kwestionariusz Moja Praca	103
5.1.1. Założenia teoretyczne	103

5.1.2. Konstrukcja kwestionariusza	106
5.1.3. Sposób opracowania wyników i miary poprawności psychometrycznej metody	107
5.2. Kwestionariusz Analiza Osobistych Celów Zawodowych	109
5.2.1. Założenia teoretyczne	109
5.2.2. Konstrukcja kwestionariusza	111
5.2.3. Sposób opracowania wyników i miary poprawności psychometrycznej metody	116
6. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ I SPOSÓB PRZEPROWADZENIA BADAŃ.....	120
7. PREZENTACJA I ANALIZA WYNIKÓW	126
7.1. Charakterystyka struktury celów zawodowych w całej grupie badanych	126
7.2. Porównanie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele zawodowe	134
7.2.1. Porównanie badanych osób pod względem ulokowania swoich celów zawodowych w czasie	142
7.3. Charakterystyka przystosowania do pracy w grupie badanych osób	149
7.4. Porównanie osób przystosowanych do pracy w organizacji w niskim i wysokim stopniu	152
8. INTERPRETACJA I DYSKUSJA WYNIKÓW BADAŃ	172
8.1. Charakterystyka celów zawodowych badanych osób	173
8.2. Zorientowanie na cele zawodowe	178
8.3. Horyzont planowania	183
8.4. Przystosowanie do pracy w organizacji	185
8.5. Implikacje praktyczne	193
ZAKOŃCZENIE	199
BIBLIOGRAFIA	201
ZAŁĄCZNIKI	210

WSTĘP

Mamy dziś do czynienia z istotnymi zmianami strukturalnymi na rynku pracy, związanymi z takimi zjawiskami jak globalizacja, zmiany strukturalne istoty pracy, zastępowanie kwalifikacji przez kompetencje i rozwój karier bez granic (Bańka, 2006). Jednym z procesów globalizacyjnych jest transnacionalizacja rynków pracy determinująca tendencję do planowania i realizowania karier zawodowych, nie tylko w granicach gospodarek narodowych, ale także w kontekście transgranicznym, międzynarodowym i międzykulturowym. Proces ten pociąga za sobą istotne zmiany w ruchliwości siły roboczej, ruchliwości zawodowej, w ścieżkach przejścia z rynku edukacyjnego do rynku pracy, w psychologicznym rozwoju tożsamości jednostki i definicji dorosłości. Równocześnie natura pracy uległa strukturalnym zmianom – prace nie są głównymi czynnikami konstytutywnymi organizacji. Kategoriami, wokół których organizuje się nowoczesna organizacja są „kompetencje” (Lawler, 1993, za: Bańka, 2006). Wiedza, zdolności i postawy jednostki dopasowywane są do wymagań zadań i kontekstu ich wykonania. Oparcie się na kompetencjach – zamiast na kwalifikacjach czy zdolnościach – prowadzi do skupiania się pracodawców na obserwowalnych zachowaniach pracowników, dających natychmiastowy zwrot kosztów pracy. Powszechna redukcja zatrudnienia i restrukturyzacja są ściśle powiązane z przesuwaniem się celów organizacyjnych z perspektywy długoterminowej na krótkoterminową, co rodzi problem odpowiedzialności za karierę zawodową pracownika. Ponadto procesy te wywołują ewolucję kontraktu psychologicznego pomiędzy zatrudnionym a organizacją - trudno mówić obecnie o lojalności, wzajemnym zaangażowaniu czy przywiązaniu w perspektywie długoterminowej (Baruch, 2004). Kontrakt relacyjny, opierający się na długookresowych zależnościach między pracownikiem a organizacją został współcześnie zastąpiony kontraktem transakcyjnym (Bańka, 2006). Stąd coraz popularniejszą procedurą zatrudniania pracowników staje się outsourcing, czyli zatrudnianie pracowników spoza organizacji, do konkretnych zadań i na czas określony.

Zapewne w wyniku opisanych zależności oraz w wyniku zmian struktury współczesnych społeczeństw obserwuje się, iż coraz większa liczba ludzi młodych postrzega swoją karierę indywidualistycznie i „bez granic”, tzn. bez wyraźnego podziału na zawody i prace, obszary rodzinne i państwowe, sektory produkcyjne i usługowe, aktywności specjalistyczne i niespecjalistyczne. Zawody są coraz częściej tylko kontekstem, w którym kariera się dokonuje, bowiem staje się ona wyraźnie „własnością jednostki”, a nie ścieżką mobilności w ramach organizacji. Zamiast tego istotnym

parametrem kariery stają się indywidualne cele zawodowe jednostki. A właściwie, należałoby powiedzieć, cele życiowe, w tym zawodowe. Są one na tyle ważne, że współcześnie karierę ujmuje się raczej jako realizację własnych celów, niż wykonywanie określonego zawodu. Niniejsza rozprawa poświęcona jest właśnie badaniu indywidualnych celów zawodowych osób rozpoczynających karierę zawodową. Badanymi są młodzi ludzie w okresie tranzykcji ze szkoły do pracy, tj. w okresie stanowiącym, co prawda, fragment kontinuum procesu rozwoju całościowego i rozwoju kariery, jednak zarazem będącym okresem określanym jako najważniejszy (Roberts, 1997, za: Bańka, 2006). Szczególne znaczenie przejścia z edukacji do życia zawodowego wynika z dokonującej się u jednostki transformacji - od zależności do niezależności ekonomicznej. Tego typu przejście sprzyja formułowaniu przez jednostkę celów życiowych, czy bardziej szczegółowo – zawodowych. W naturalny sposób stają się one dla podmiotu kategorią opisu jego własnej aktywności. Dla badacza oznacza to, iż łatwiej je wtedy badać, gdy młodzi ludzie spontanicznie formułują je i komunikują innym.

Tematyka niniejszej rozprawy wykracza jednak poza obszar psychologii kariery, gdyż obejmuje również zagadnienia z zakresu psychologii organizacji. Analizowany jest w niej bowiem związek celów zawodowych jednostki z jej poziomem przystosowania do pracy w organizacji. Badanie tej relacji nie jest przedsięwzięciem pionierskim, bowiem widać wyraźnie, iż literatura poświęcona zachowaniom organizacyjnym w coraz większym stopniu uznaje decydującą rolę procesów nadawania sensu oraz proaktywności pracownika. Oba wymienione zjawiska odnajdujemy w aktywności podmiotu, jaką jest ustanawianie i realizacja jego celów życiowych (zawodowych). Wiadomo, iż procesy te wpływają nie tylko na zjawiska na poziomie jednostki, przykładowo wykonywanie przez nią pracy, ale też na zjawiska grupowe i na poziomie całej organizacji (Ashforth, Fugate, 2006; Kim i in., 2005; Chan, Schmitt, 2000; Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000). Tak więc, spodziewać się można, że będą one miały odbicie w procesie adaptowania się nowego pracownika do pracy w organizacji. Przystosowanie do pracy definiowane jest jako proces osiągania i utrzymywania przez jednostkę odpowiedniości z jej środowiskiem pracy (Dawis, 2000). Jest ono elementem szerszych zjawisk – z perspektywy organizacji wpisuje się w procesy motywacji, zaangażowania w pracę, budowania lojalności i poczucia zakorzenienia nowego pracownika, z kolei z punktu widzenia młodego człowieka przyczynia się do ukształtowania jego tożsamości w dorosłym życiu, zapewniając pomyślny przebieg tranzykcji ze szkoły do pracy zawodowej.

W części empirycznej niniejszej pracy podjęta zostanie próba ustalenia niektórych parametrów procesu urzeczywistniania celów przez podmiot, które wydają się być istotne w kontekście skuteczności adaptowania się do pracy w organizacji. Będą to: ilość celów, wiara w ich osiągnięcie, zaangażowanie w ich realizację, ich struktura i powiązanie ze sobą, a także wybrane charakterystyki jakościowe tychże celów. Ponadto przeanalizowane zostaną wybrane czynniki oddziałujące poza jednostką, mające również – jak się przypuszcza - znaczenie dla związku celów z przystosowaniem. Zdiagnozowana zostanie rola wsparcia w realizacji indywidualnych celów przez nowo zatrudnionego pracownika oraz znaczenie zabiegów adaptacyjnych ze strony organizacji.

Niniejsza praca została przygotowana, aby włączyć się w nurt rozważań nad integracją psychologii życia zawodowego z psychologią pracy i organizacji i empirycznymi wynikami zilustrować, jak proaktywność¹ jednostki przekłada się na jej funkcjonowanie w organizacji.

¹ „Chociaż słowo *proaktywność* występuje dziś powszechnie w literaturze na temat zarządzania, ciągle nie ma go w wielu słownikach. Znaczy ono więcej niż przejmowanie inicjatywy. Znaczy, że jako ludzie jesteśmy odpowiedzialni za własne życie.” (Covey, 2001). W języku polskim słowo proaktywność funkcjonuje jako neologizm, gdyż nie przyjęło się żadne sformułowanie dokładnie oddające sens angielskiego *proactivity*.

CZĘŚĆ TEORETYCZNA

1. PRZYSTOSOWANIE DO PRACY A EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKA I ORGANIZACJI

1.1. Pojęcie przystosowania do pracy

Najogólniej przystosowanie to związek, jaki człowiek tworzy z własnym środowiskiem. Termin ten – według Słownika Psychologii – odnosi się zwykle do przystosowania społecznego bądź psychicznego. Wtedy, kiedy używany jest w tym znaczeniu, ma wyraźnie pozytywną konotację, np. dobrze przystosowany oznacza, że dana osoba jest zaangażowana w bogaty, dynamiczny proces rozwijania własnego potencjału, reaguje na zmiany w środowisku i je inicjuje w sposób skuteczny i sprzyjający zdrowiu. Przystosowanie można rozumieć wręcz jako stan całkowitej równowagi między człowiekiem a jego środowiskiem, charakteryzujący się pełnym zaspokojeniem potrzeb i bezproblemowym funkcjonowaniem organizmu (Reber, 2000).

Terminy bliskoznaczne to adaptacja i dostosowanie. Słownik Psychologii definiuje adaptację jako dostosowanie się organizmu do środowiska, w którym żyje (Sillamy, 1994). To dopasowywanie się jest procesem bezustannej wymiany między organizmem i jego środowiskiem, bezustannego przekształcania otoczenia i dopasowywania go do struktury podmiotu (asymilacja) i przekształcania własnej struktury odpowiednio do wymagań otoczenia (akomodacja). Te dwa sposoby oddziaływania łączą się ze sobą, aby utrzymać stan stale odbudowywanej równowagi, jaką jest adaptacja. Według Piageta (1981), adaptacja ma miejsce, gdy organizm przekształca się w zależności od wymogów swego środowiska i przekształcenia te prowadzą do korzystnej wymiany między nim a środowiskiem. Dostosowywanie się jednostki do środowiska, w jakim funkcjonuje jest tendencją naturalną.

Przystosowanie i adaptacja zachodzą w szeroko pojętym środowisku życia człowieka, więc również w sytuacji pracy. Mówimy wtedy o przystosowaniu i adaptacji do pracy oraz adaptacji zawodowej. Pojęcia te odnoszą się do rozpoczęcia pracy (kariery) zawodowej przez człowieka lub rozpoczęcia pracy w danej organizacji. W literaturze angielskojęzycznej z zakresu psychologii przemysłowej i psychologii organizacji używany jest ponadto termin socjalizacja (*socialization*) na określenie procesu uczenia się i

przystosowania nowego pracownika do norm i ról pożądaných w miejscu pracy – potocznie „dociearnie się” (Reber, 2000).

W latach 60-tych psychologowie z Minnesoty stworzyli, a następnie rozwinęli, teorię przystosowania do pracy (*theory of work adjustment*), według której przystosowanie do pracy jest procesem osiągania i utrzymywania przez jednostkę odpowiedniości z jej środowiskiem pracy (Dawis, 2000). To, że odpowiedniość ta może zaistnieć wynika stąd, że obie strony interakcji mają wobec siebie wymagania, a jednocześnie posiadają też potencjał do zaspokojenia wymagań partnera. Organizacja wymaga, aby jednostka, korzystając ze swych umiejętności i zdolności, wypełniła stawiane przed nią zadania. Z kolei pracownik wymaga od swojego środowiska pracy zaspokojenia potrzeb za pomocą wzmocnień organizacyjnych. Miernikiem zaspokojenia wymagań partnerów interakcji jest satysfakcja. Zatem odpowiedniość występuje wtedy, gdy zarówno jednostka jak i organizacja są usatysfakcjonowane, w efekcie czego pracownik pozostaje w organizacji (zostaje przez organizację zatrzymany) i pracuje na wymaganym poziomie. W przypadku braku odpowiedniości konieczne jest przystosowanie, które może być osiągnięte poprzez zmianę w jednej z czterech kategorii: 1) potrzeby jednostki, 2) umiejętności jednostki, 3) wzmocnienia organizacyjne, 4) wymagania organizacji. Jednostka może powodować zmiany w środowisku, poprzez wpływanie na istniejące wzmocnienia oraz stawiane jej zadania – Dawis nazywa to aktywnym przystosowaniem lub aktywnością. Ale też osoba może – w celu uzyskania odpowiedniości ze środowiskiem pracy - zmieniać siebie, poprzez korektę własnych potrzeb lub zdobywanie i podwyższanie umiejętności zawodowych. Takie działania nazywane są przez Dawisa reaktywnym przystosowaniem lub reaktywnością. To, jak długo osoba znosi sytuację niedostosowania przed podjęciem działań na rzecz przystosowania się, definiowane jest jako jej elastyczność. Z kolei to, jak długo jednostka potrafi trwać w stanie przystosowywania się i nie poddawać się, nazywane jest wytrzymałością. Te cztery parametry: elastyczność, aktywność, reaktywność i wytrzymałość opisują jednostkowy styl przystosowania.

Podobne rozróżnienie - jak pomiędzy przystosowaniem aktywnym i reaktywnym w rozumieniu Dawisa (2000) - zaproponowali Black i Ashford (1995). Autorzy ci zidentyfikowali dwa sposoby przystosowania, nazwane zmianą siebie, tj. zmianą takich aspektów jak własna prezencja i wygląd, zachowanie, interakcje z innymi oraz zmianą pracy, czyli aspektów wykonywanej pracy m.in. procedur, celów, warunków. Rezultaty ich badań wskazują, iż owe dwa sposoby przystosowania nie są kategoriami rozdzielными, ale raczej dwoma końcami kontinuum, na którym można umieścić jednostkowy rodzaj

przystosowania. Przeciętny pracownik zarówno po części zmienia siebie pod wpływem i pod kątem wykonywanej pracy, jak i w jakimś stopniu zmienia aspekty, warunki i parametry podejmowanej roli zawodowej.

W niniejszej pracy pojęcia przystosowanie i adaptacja do pracy będą traktowane wymiennie i będą rozumiane jako interakcja pomiędzy nowym pracownikiem a jego środowiskiem pracy, w wyniku której dochodzi do przekształcenia środowiska pracy i dopasowania go do nowego pracownika oraz przekształcenia struktur psychicznych i zachowania samego adepta² odpowiednio do wymagań otoczenia. Procesy te będą rozpatrywane w kontekście pierwszej pracy, czyli na starcie kariery zawodowej młodego człowieka.

1.2. Ogólna charakterystyka procesu przystosowania do pracy

Pierwsze stałe zatrudnienie uruchamia proces adaptacji do pracy – pracy w konkretnej organizacji, a zarazem pracy w ogóle. Jednocześnie moment ten jest bardzo istotnym etapem procesu socjalizacji zawodowej, która trwa przez lata poczynając od rodziny pochodzenia, poprzez szkołę, kształcenie zawodowe, praktyki i staże oraz wczesne doświadczenia zawodowe, takie jak praca sezonowa czy dorywcza (Hornowska, Paluchowski, 2001; Czarnecki, 1998; Prawda 1987; Budkiewicz, 1965).

Adaptacja do pracy zawodowej jest elementem szerszych zjawisk. Ze strony organizacji - stanowi ona element motywowania i zaangażowania w pracę oraz budowania lojalności i poczucia zakorzenienia w organizacji u nowego pracownika (Feldman, Ng, 2007; Flis, 2001). Z punktu widzenia młodego człowieka – jest znaczącym krokiem w odnajdywaniu swojego miejsca w świecie i ważnym „budulcem” poczucia tożsamości w dorosłym życiu (Erikson, 1968, za: Rostowski, 1999).

² Określenie „adepta” stosowane będzie w znaczeniu – początkujący, praktykant w nauce, sztuce, zawodzie (Kopaliński, 1989).

1.2.1. Struktura procesu adaptacji do pracy na tle kariery zawodowej

Na początku rozważań o procesie adaptacji zawodowej w organizacji można przyjąć, iż obejmuje on następujące fazy, momenty przejścia i procesy (patrz tabela 1):

Tabela 1. Proces adaptacji do pracy. Opracowanie własne na podstawie Schein, 1974.

Fazy i momenty przejścia w procesie adaptacji	Procesy interakcyjne pomiędzy jednostką a organizacją
Wejście do organizacji	rekrutacja, testowanie, przesiewanie, selekcja, przyjęcie do pracy (najęcie się) - przekroczenie zewnętrznej granicy organizacji, rytuały wejścia, wprowadzenie i orientacja
Nowicjat	trening, indoktrynacja, socjalizacja, testowanie przez organizację, wstępne (próbne) przyjęcie do grupy
Inicjacja („pierwsze śluby”)	przekroczenie pierwszej granicy wewnątrz organizacji, przyjęcie na członka organizacji i nadanie statusu, rytuał przyjęcia
Pierwsza asygnacja (przydział obowiązków) • pierwszy etap: uczenie się pracy	sprawdzanie przez pracownika swoich umiejętności i kompetencji do pełnienia wyznaczonej funkcji, przyznanie pracownikowi prawdziwej odpowiedzialności, przejście przez granicę funkcjonalną wewnątrz organizacji wraz z przydzieleniem do ściśle określonej pracy czy działu, indoktrynacja i testowanie przez zespół prowadzące do akceptacji lub odrzucenia, po akceptacji - dalsza edukacja i socjalizacja

Kategorie zaprezentowane w powyższej tabeli zaproponował Schein (1974) we własnej koncepcji strukturyzacji kariery zawodowej³. Całościowa struktura kariery zawodowej jednostki przedstawia się następująco:

1. Okres przed wejściem do organizacji, np. aplikacja, staż, praktyka
2. Wejście do organizacji
3. Nowicjat
4. Pierwsze śluby (inicjacja)

³ Mimo, że nazewnictwo pochodzi raczej z instytucji religijnych lub typu bractwa, to - według Scheina - we współczesnych organizacjach odnajdujemy te same procesy, nawet jeśli nie są one tak czytelne i jasno nazwane.

5. Pierwsza asygnacja (przydział obowiązków), po której następuje: uczenie się pracy, osiągnięcie biegłości w pracy, poczucie posiadania niewystarczających lub przestarzałych umiejętności, nabywanie nowych umiejętności
6. Promocja, awans
7. Druga asygnacja, po której następuje to, co po pierwszej (patrz pkt.5)
8. Członkostwo na stałe
9. Zakończenie pracy w organizacji
10. Emerytura

Według Scheina dynamikę kariery możemy widzieć jako sekwencję przechodzenia przez różnego rodzaju granice. Jednostka może się poruszać w górę, „dookoła” na jednym poziomie lub do wewnątrz organizacji. W większości przypadków, kariera jest kombinacją poruszania się jednostki na tych trzech wymiarach – osoba jest „przemieszczana” do góry, czyli awansowana, nabiera doświadczeń podczas pracy w różnych działach oraz zbliża się do centralnej pozycji w organizacji (centralnej pod względem władzy, wpływu i dostępu do informacji).

Dalej Schein uważa, że w relacji jednostka - organizacja zidentyfikować można dwa procesy wpływu: organizacji na jednostkę, czyli socjalizacja oraz jednostki na organizację - innowacja. W momencie wejścia do organizacji i podczas trwania procesu adaptacji socjalizacja osiąga najwyższe natężenie na przestrzeni całego procesu rozwoju zawodowego. Z kolei innowacja, tj. wprowadzanie czegoś nowego “od siebie” występuje na poziomie najniższym, szczególnie w czasie przed inicjacją zawodową. Podobną myśl znajdujemy też w etapizacji rozwoju zawodowego Feldmana, gdzie okres wczesnej kariery podzielony jest na dwie fazy: próby (22-30 rok życia), kiedy to następuje podjęcie pierwszej prawdziwej pracy oraz ma miejsce podporządkowanie się jednostki wymogom pracy zawodowej oraz fazę utwierdzenia (30-38 rok życia), w której jednostka decyduje się na zakres kompetencji i odpowiedzialności i wnosi swoje pomysły do organizacji (Feldman, Weitz, 1988). Jednak obecnie, po ponad 30 latach od powstania koncepcji Scheina obserwujemy trendy, które zaprzeczają prezentowanemu porządkowi: „najpierw socjalizacja, a potem innowacyjność”. Możemy znaleźć przykłady absolwentów, którzy swą karierę zawodową rozpoczynają, pukając do drzwi wybranych organizacji z konkretnymi pomysłami innowacyjnymi w teczce. W chwili, gdy organizacja przyjmuje młodego innowatora mamy do czynienia z sytuacją, w której innowacyjność poprzedza socjalizację. Tak więc, bardziej zasadne wydaje się uznanie, że w przypadku przystosowania każdego pracownika mamy jednocześnie do czynienia z częściową

zmianą siebie (socjalizacja) oraz częściową zmianą aspektów pracy (innowacja). Kwestia proporcji owej zmiany zależna jest od czynników osobowościowych, organizacyjnych, ale także społeczno – gospodarczych, politycznych, czy kulturowych.

Musimy też zauważyć, że koncepcja Scheina zakłada rozwój wieloletniej kariery w jednej organizacji, co obecnie jest coraz rzadszym zjawiskiem w naszej kulturze. Choć – z drugiej strony – Feldman i Ng (2007) rozprawiają się przekonaniem, iż przeciętny współczesny pracownik ma od pięciu do siedmiu „kariery zawodowych” na przestrzeni swojego życia. Liczby te nie pokrywają się bowiem z obiektywnymi danymi dotyczącymi zmian w życiu zawodowym, dlatego autorzy ci skłonni są traktować omawiane przekonanie jako przykład mitu miejskiego.

Multon (2000) zwraca uwagę na zmiany w karierze zawodowej, z którymi mamy do czynienia obecnie, a mianowicie:

- powstają nowe zawody, a istniejące zawody zmieniają swój charakter, a czasem są wręcz eliminowane,
- zwiększa się potrzeba lepiej wyedukowanej siły roboczej,
- zwiększa się elastyczność jeśli chodzi o czas pracy- praca codziennie „od – do” nie jest już standardem,
- przykłada się na świecie coraz większą wagę do rozwoju kariery coraz to bardziej różnorodnej populacji,
- zwiększa się świadomość, że zagadnienia kariery zawodowej dotyczą całego życia człowieka, a nie wiążą się tylko z wyborem zawodu.

Obserwujemy również obecnie rozwój innych niż tradycyjna⁴ form zatrudnienia, które wiążą się nie tylko z elastycznym czasem pracy, ale wpływają na satysfakcję z pracy czy ewentualne koszty psychologiczne. Alternatywne formy zatrudnienia to m.in.: zawieranie umowy o pracę na czas określony, zatrudnianie w częściowym wymiarze czasu pracy, realizacja programów rynku pracy, kontraktowanie pracy, samozatrudnienie, praca na wezwanie oraz praca na telefon, praca w domu oraz telepraca, praca dorywcza, wypożyczanie pracowników, zatrudnienie tymczasowe (Dobrowolska, 2006). Oczywiście, zmiany te wpływają także na rozumienie i przebieg procesu adaptacji zawodowej. Przykładowo, bada się i analizuje przystosowanie pracowników do pracy wirtualnej (Raghuram i in., 2001).

⁴ Termin ten obejmuje zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy i na czas nieokreślony, z ustalonym jednozmianowym, ośmiogodzinnym dniem pracy, trwające od poniedziałku do piątku, wykonywane w siedzibie pracodawcy (Dobrowolska, 2006).

Oczywistym jest, iż zmiany w definicji i naturze pracy muszą wiązać się ze zmianami istoty kariery zawodowej. Do wyżej wymienionych trendów możemy za Bańką (2006) dodać jeszcze, że:

- zwiększa się proporcja ludzi, szczególnie młodych, postrzegających karierę indywidualistycznie, bez granic, tzn. bez wyraźnego podziału na zawody i prace, obszary rodzinne i państwowe, sektory produkcyjne i usługowe, aktywności specjalistyczne i niespecjalistyczne;
- tradycyjny kapitał ludzki, oparty na kwalifikacjach, zastępowany jest nowym kapitałem opartym na kompetencjach, co przejawia się skupianiem się pracodawców na obserwowalnych zachowaniach ludzi – dających natychmiastowy zwrot kosztów pracy, a nie ukrytych potencjałach, jakimi są zdolności; kwalifikacje zawodowe stały się tym samym drugorzędym kapitałem kariery;
- transnacionalizacja rynków pracy pociąga za sobą istotne zmiany w ruchliwości siły roboczej, ruchliwości zawodowej, w ścieżkach przejścia z rynku edukacyjnego do rynku pracy, w psychologicznym rozwoju tożsamości jednostki i definicji dorosłości.

Podsumowując, należy powiedzieć, iż wyraźnie zmieniło się rozumienie kariery zawodowej. W modelu gospodarki industrialnej kariera była strukturalną własnością zawodu lub organizacji. Tak, jak u Scheina (1974), gdzie kariera jest ścieżką mobilności w ramach organizacji i gdzie wcześniejsze stadia rozwojowe determinują stadia późniejsze. Współczesne podejście – w erze informacji - ujmuje karierę jako „własność jednostki” (Bańka, 2006) czy proces konstrukcji własnego Ja przez podmiot (Savickas, 2007). W tym rozumieniu kariera posiada dłuższy horyzont czasu niż wybór i wykonywanie zawodu, składa się jednak z powtarzanych cykli, które w makroskali nie mają żadnej stadialności, jest wielowymiarowa, powtarzana wielokrotnie, jest zawsze czyjaś, nie jest tożsama z zawodem, składa się z tak samo z elementów obiektywnych (pozycji, specyficznych kompetencji, obowiązków, ról, aktywności i decyzji zawodowych), jak i subiektywnych (aspiracje, oczekiwania, wartości, potrzeby, satysfakcje i uczucia dotyczące doświadczeń zawodowych).

1.2.2. Zadania okresu adaptacji, proces uczenia się oraz efekty pozytywnej adaptacji

Feij (2003) uważa, że do tej pory literatura dotycząca adaptacji i socjalizacji w organizacji próbowała odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czego adept uczy się w organizacji? Jakiego rodzaju zadania organizacja przed nim stawia?
2. W jaki sposób adept jest uczony w organizacji?
3. Jakie są efekty udanej socjalizacji zawodowej? Jakie są wyznaczniki pozytywnej adaptacji do pracy?

Wiemy, iż adept w organizacji musi nauczyć się wykonywania zadań na swoim stanowisku pracy, dalej musi zrozumieć swoją rolę w organizacji i przyjąć jej przepisy, poznać i dostosować się do kultury organizacyjnej oraz zintegrować się ze współpracownikami, nawiązując z nimi poprawne relacje.

Według Scheina (2002) z uczeniem się nierozdzielnie związany jest lęk. Doświadczenie lęku czy niepewności jest więc najczęstszym przeżyciem adepta, gdyż intensywnie się on uczy. Jego lęki to:

- boję się spróbować czegoś nowego,
- boję się, że nowa umiejętność okaże się za trudna dla mnie,
- boję się kompromitacji w trakcie nabywania nowej umiejętności,
- obawiam się także, iż ucząc się czegoś nowego mogę z czasem stać się obcy grupie do której należę, co mogłoby zagrozić mojemu poczuciu tożsamości.

Przeżyciom tym towarzyszy jeszcze jeden rodzaj trwogi, związany z uświadomieniem sobie faktu, że jak nie nauczę się tego, co jest ode mnie wymagane, to “wypadnę z gry”, przestanę się liczyć, stracę pozycję.

Mimo, że lęku związanego z uczeniem się nie jesteśmy – jak uważa Schein - w stanie wyeliminować, to można zminimalizować go poprzez akceptację ze strony młodego pracownika faktu, że uczenie się jest koniecznością.

Odczuwanie lęku przez adepta potwierdzają także inni autorzy. Kim i in. (2005) zauważają, że kiedy nowi pracownicy wchodzi do organizacji przeżywają często szok, spowodowany następującymi przyczynami:

- po pierwsze, muszą sobie radzić z różnicami pomiędzy własnymi oczekiwaniami a rzeczywistością, z którą mają do czynienia;

- po drugie, nie posiadają wystarczającej rutyny ani wprawy koniecznej do współdziałania z innymi i przewidywania ich reakcji; niejednokrotnie muszą nawet dokonać rewizji własnych przekonań co do ludzkich reakcji;
- po trzecie, oczekiwania wobec nowych pracowników (dotyczące ich osobistego wkładu w funkcjonowanie organizacji) są na tyle niejasne, że początkowo nie potrafią się oni zidentyfikować ani ze swoją pracą, ani z jakąkolwiek działalnością organizacyjną.

Krótko mówiąc, adepci doświadczają znacznych niejasności na wejściu do nowego dla nich środowiska i odczuwają wysoki poziom lęku związany z wykonywaniem swoich obowiązków i ogólnym dopasowaniem się do organizacji. Manifestuje się to również utratą (lub zmniejszeniem) poczucia kontroli, tj. przekonania jednostki, iż panuje nad sytuacją, wywiera pożądaną wpływ na bieg zdarzeń lub chociaż może przewidywać przyczyny i efekty wydarzeń zachodzących w jej najbliższym środowisku (Black, Ashford, 1995).

Jeżeli chodzi o sposoby nabycia pożądaných przez organizację postaw, zachowań i wiedzy, to dokonuje się to poprzez **agentów socjalizacji**, którymi mogą być: współpracownik, przełożony, opiekun, coach, mentor, superwizor, pracownik działu zasobów ludzkich. Świadomość posiadania opiekuna, nauczyciela jest niezwykle istotna, szczególnie wtedy, kiedy podejmuje się pracę po raz pierwszy. Gwarantuje to poczucie bezpieczeństwa w nowym miejscu pracy (Janowska, 2002).

Nowozatrudniony pracownik poddawany jest w organizacji różnorodnym oddziaływaniom – formalnym i nieformalnym – mającym na celu wprowadzenie go i socjalizację. Owe programy adaptacyjne, treningi, procedury, sposoby postępowania i zwyczaje nazywane są **taktykami socjalizacji**. Van Maanen i Schein (1979, za: Ashforth i in. 1998; Black, Ashford, 1995) dokonali klasyfikacji różnorodnych taktyk socjalizacyjnych i podzieli je na sześć kontynuów:

- Kolektywne – indywidualne. Taktyki kolektywne oznaczają, iż wyznaczona grupa nowicjuszy przechodzi wspólnie przez określony zestaw doświadczeń, z kolei indywidualne – traktowanie każdego adepta niezależnie i zapewnianie mu unikalnych doświadczeń zawodowych.
- Formalne – nieformalne. Taktyki formalne mają postać kursów, szkoleń, programów, na czas których adepci „wyciągani” są ze swojej grupy pracowniczej, natomiast nieformalne – są improwizowane, pojawiają się w miarę potrzeb pracownika i nie wyróżniają adepta od innych.

- Sekwencyjne – przypadkowe, gdzie sekwencyjne obejmują specyficzny porządek zadań, przydziałów, pozycji przekazywanych nowo zatrudnionemu pracownikowi w celu przyjęcia przez niego roli zawodowej, w porównaniu do nieustalonej lub zmieniającej się sekwencji kroków w procesie adaptacji.
- Ustalone – zmienne, gdzie ustalone odnoszą się do wyznaczonego harmonogramu działań wobec adepta, tj. opracowania ich przebiegu w czasie (np. przemieszczanie się kolejno pomiędzy działami w firmie).
- Seryjne – rozłączne. Istotą taktyk seryjnych jest przydział mentora, obejmują one bowiem modelowanie roli zawodowej lub całościowe doświadczenie być członkiem danej organizacji. Z kolei taktyki rozłączne są odseparowanymi sytuacjami socjalizacyjnymi.
- „Mianujące” – „pozbawiające”. Taktyki „mianujące” komunikują nowicjuszowi, że wiedza i umiejętności, które wnosi do organizacji są odpowiednie do nowej pracy i nie musi (nie powinien) ich zmieniać. Taktyki „pozbawiające” komunikują coś zgoła odwrotnego: „powinieneś się zmienić”, czyli odmawiają adeptowi uznania jego właściwości i tożsamości.

Davis (2003) podkreśla korzyści, jakie czerpie przedsiębiorstwo z dobrze zorganizowanego procesu adaptacji. A mianowicie, nowi pracownicy:

- dłużej pozostaną w przedsiębiorstwie,
- będą mieli jasną wizję swojej roli i miejsca w firmie,
- będą umieli szybciej wносить wkład w rozwój przedsiębiorstwa.

Projektowanie procesu adaptacji to nie kwestia mody, a raczej znak czasów – tempo wdrażania pracownika do obowiązków zawodowych nabrało w obecnych czasach wielkiego znaczenia. Stąd potrzeba przemyślanych programów adaptacyjnych.

Davis wyróżnia i charakteryzuje cztery fazy procesu adaptacji:

- przed zatrudnieniem,
- okres próbny,
- właściwa adaptacja zawodowa,
- ocena.

Przed rzeczywistym rozpoczęciem pracy można przekazać pracownikowi wiele cennych informacji w postaci gotowych materiałów oraz zorganizować wizyty w działach przedsiębiorstwa. Z kolei okres próbny ma dwa cele: zorientowanie nowych pracowników w przedsiębiorstwie (poprzez informacje i wyjaśnienia) oraz zapewnienie im poczucia

bezpieczeństwa, poprzez nawiązanie odpowiednich kontaktów zawodowych, ochronę i zapewnienie bezpiecznego przebiegu pracy.

Właściwa adaptacja zawodowa dokonuje się w trzech obszarach: jest to 1) adaptacja w środowisku, 2) adaptacja w przedsiębiorstwie i – najważniejsza część – 3) przystosowanie do pracy. Działania firmy sprzyjające adaptacji pracownika w środowisku to, przykładowo:

- uświadamianie istniejących zagrożeń i równoległe strategii pokonywania trudności w pracy,
- informowanie o drażliwych i delikatnych kwestiach w firmie oraz sposobach postępowania w takich sytuacjach,
- wzbogacanie wiedzy adepta na temat ewentualnego wsparcia.

Adaptacja w przedsiębiorstwie obejmuje natomiast poznanie misji, kierunków działania, celów i wartości przedsiębiorstwa, dalej – jego struktury organizacyjnej oraz powiązań z kontrahentami i środowiskiem. Ponadto obejmuje poznanie i zrozumienie kultury organizacyjnej.

Celem działań określanych jako przystosowanie do pracy jest zapewnienie nowemu pracownikowi odpowiedniej informacji i umożliwienie mu zdobycia konkretnych umiejętności niezbędnych do skutecznego wykonywania obowiązków służbowych. Oznacza to dla firmy, że adepci muszą otrzymać jasną definicję swojej roli w organizacji i oczekiwanych od nich standardów pracy. Muszą mieć umiejętności i środki niezbędne do wykonywania powierzonych im zadań. W końcu, powinni także uświadomić sobie znaczenie i wartość swojego stanowiska pracy dla przedsiębiorstwa.

Regularna ocena przebiegu procesu adaptacyjnego ułatwia nowemu pracownikowi uczenie się i zapamiętywanie ważnych informacji, jest również okazją do zadawania pytań przełożonym. Okres adaptacyjny warto podsumować na rozmowie oceniającej, która będzie symbolem zakończenia okresu wdrażania się do pracy (Davis, 2003).

Wymienione zostały korzyści dla przedsiębiorstwa, płynące z przemyślanego programu adaptacyjnego. Definiując z kolei **efekty udanej adaptacji** z perspektywy pracownika musimy wprowadzić rozróżnienie pomiędzy bezpośrednimi skutkami a długoterminowymi konsekwencjami. Bezpośrednie efekty adaptacji to zrealizowane z powodzeniem zadania, które stały przed adeptem, a mianowicie: osiągnięcie biegłości w pracy, zrozumienie i przyjęcie roli zawodowej (klarowność roli), dostosowanie się do kultury organizacyjnej oraz integracja ze współpracownikami. W perspektywie długoterminowej konsekwencjami udanej socjalizacji są: zaangażowanie w wykonywaną

pracę, poczucie satysfakcji zawodowej i życiowej, intencja pozostania w pracy (lub brak intencji opuszczenia organizacji) (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003).

Ogólnie mówiąc, efektem pomyślnej adaptacji zawodowej powinno być dopasowanie pomiędzy osobą a jej środowiskiem pracy. Schneider i in. (1998) używają określenia „homogeniczność”. Dobre dopasowanie występuje wtedy, kiedy środowisko pracy jest w stanie dostarczyć poszukiwanych przez jednostkę środków zaspokojenia potrzeb oraz gdy z kolei jednostka jest w stanie wykazać się potrzebnymi w środowisku zdolnościami (Dawis, 2000). W przypadku braku dopasowania występuje rozdzźwięk pomiędzy pracownikiem i organizacją, co daje negatywne konsekwencje, takie jak poczucie niezadowolenia z pracy, konflikt roli (ról), stres czy chęć opuszczenia organizacji (Bynner, 2003; Piikivi, 2003; Jacksa, 2000). Niedostateczne dopasowanie w środowisku pracy prowadzi przede wszystkim do wielu napięć, a te z kolei mogą powodować różnego rodzaju zaburzenia zdrowia psychicznego, np. depresję. Prawdziwa również jest zależność odwrotna – dobre dopasowanie jednostki i środowiska daje pozytywne skutki. Długotrwały stan dobrego dopasowania podnosi poczucie kompetencji, własnej wartości i poczucie skuteczności. Jednak okazuje się, że dokładne dopasowanie może powodować nudę, a niewielkim rozbieżnościom może towarzyszyć poczucie przyjemności (Van Harrison, 1987).

Badacze procesu adaptacji do pracy nie podają dokładnego okresu czasu, w którym ów proces się dokonuje⁵, za to wskazują, iż sygnałami udanej socjalizacji są poczucie zadowolenia u pracownika oraz innowacyjność w pracy.

1.3. Funkcje osobowości w procesie przystosowania

Niektóre istniejące w psychologii definicje osobowości bezpośrednio odnoszą się do przystosowania. Przykładowo Allport definiuje osobowość jako dynamiczną organizację tych psychofizycznych systemów jednostki, które determinują jej specyficzny sposób przystosowania się do otoczenia. Podobnie u Eysenka – osobowość jest względnie stałą i trwałą organizacją charakteru, temperamentu, intelektu oraz konstrukcji fizycznej osoby, determinującą specyficzny sposób przystosowywania się jednostki do otoczenia (Hall, Lindzey, 2001).

⁵ Pierwszy rok pracy w organizacji uważany jest za najważniejszy w punktu widzenia procesu socjalizacji (Maier, Brunstein, 2001).

Według klasyfikacji ICD-10, osobowość jest to zespół trwałych wzorców myślenia, odczuwania i zachowania, charakteryzujący indywidualny styl życia i sposób adaptacji jednostki (Aleksandrowicz, 1998).

Mówiąc o przystosowaniu odwołujemy się często do pojęcia homeostazy – procesu utrzymywania przez jednostkę równowagi, zaburzanej stale przez kontakty ze zmiennym otoczeniem. Według Aleksandrowicza (1998), dynamiczny aspekt przystosowania lepiej oddaje pojęcie homeokinezy. Jest to raczej proces ciągłego dostosowywania przebiegu zmian zachodzących w jednostce do zmian zachodzących w środowisku niż uzyskanie jakiejś hipotetycznej stabilnej równowagi.

Według Dawisa (2000) typowe zachowanie osoby w interakcji z jej środowiskiem pracy charakteryzowane jest przez jej styl osobowości, który opisywany jest w terminach:

- szybkości, z jaką interakcja jest inicjowana przez jednostkę;
- wysiłku wkładanego w interakcję;
- tempa/rytmu tej interakcji;
- wytrzymałości, tj. długości czasu pozostawania osoby w tej interakcji.

Oryginalnie ujmując przystosowanie zawodowe Wilsz (2003) – autorka koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości. Do stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych należą: przetwarzalność, odtwarzalność i talent, natomiast w dziedzinie stosunków interpersonalnych – emisyjność, tolerancja i podatność. Wszyscy ludzie mają te same stałe indywidualne cechy osobowości, które przyjmują jednak u nich różne wielkości. „Stale indywidualne cechy osobowości i cechy zmienne stanowią zespół sterowniczych właściwości człowieka regulujących jego relacje z otoczeniem. Od tych cech zależą zachowania człowieka. Ponieważ stałe indywidualne cechy osobowości są niezależne od oddziaływań otoczenia, nie można ich kształtować.” (Wilsz, 2003, str., 66). Dlatego – według tej autorki – jeśli chodzi o wymogi środowiska zawodowego adekwatne do stałych indywidualnych cech osobowości, środowisko zawodowe powinno dostosować się do człowieka, natomiast jeśli chodzi o wymogi środowiska zawodowego adekwatne do cech zmiennych, człowiek w ramach tych cech może dostosować się do wymogów środowiska zawodowego, a jeśli to środowisko zechce dostosować się do niego, człowiek może pozostać niezmieniony. Wilsz uważa, że przystosowanie zawodowe powinno być odnoszone wyłącznie do zmiennych cech osobowości człowieka. Natomiast w odniesieniu do stałych indywidualnych cech osobowości właściwsze będzie mówienie o odpowiedniości tych cech do wymagań środowiska zawodowego. Przy czym najlepiej dla środowiska zawodowego, jak i dla

samemu człowiekowi byłoby, aby stałe indywidualne cechy osobowości całkowicie odpowiadały potrzebom tego środowiska.

W wyniku procesu przystosowania się do otoczenia w osobowości człowieka zachodzą zmiany. Na przykład, jednostka zaczyna prezentować nowe modele zachowań, pozwalające jej nie tylko na przetrwanie, ale i skuteczne funkcjonowanie w organizacji. To dostosowanie się jednostki do stawianych wobec niej wymagań Pereświat-Sołtan (2004, 2003) nazywa – za Parsonsem – orientacją instrumentalną. „Opierając się na koncepcji dysonansu poznawczego oraz teorii autoprezentacji, założyć można, iż akceptacja przez jednostkę nowych zachowań, nawet jedynie na poziomie behawioralnym, powinna w konsekwencji przyczynić się również do zmian na poziomie poznawczym oraz emocjonalnym. Znaczący to, iż kolejnym etapem dostosowywania się do nowych warunków będą zmiany w systemie przekonań i wartości. Z kolei konsekwencją zmian na tym poziomie będzie zwrotne wzmacnianie i utrwalanie zmian na poziomie behawioralnym” (Pereświat-Sołtan, 2003, str. 97). W rozumieniu Parsonsa pojęcie „orientacja instrumentalna” oznaczało poszukiwanie środków do realizacji celów w sposób typowy dla męskiego stylu aktywności. Pereświat-Sołtan w swoich badaniach zaliczyła do cech charakteryzujących działanie w orientacji instrumentalnej: aktywność, niezależność, dominację, zachowania rywalizacyjne, radzenie sobie ze stresem, zaangażowanie w pracę oraz znaczenie pracy, nastawienie na zadanie, przedsiębiorczość, tolerancję niepewności, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, motywację osiągnięć, a także asertywność.

Wyniki przeprowadzonych przez tę autorkę badań wskazują na istnienie wyraźnej tendencji świadczącej o rozwoju cech orientacji instrumentalnej i jej adaptacyjnym znaczeniu. Na podstawie uzyskanych danych wysnuwa ona wniosek, iż studenci, niezależnie od kierunku studiów, nie są przygotowani do wyzwań jakie niesie współczesna rzeczywistość organizacyjna. Jak więc młodzi ludzie radzą sobie u progu kariery zawodowej? Pod wpływem presji organizacji na podejmowanie promowanych przez nią modeli zachowań rozwijają się u młodych ludzi rozpoczynających pracę cechy charakterystyczne dla orientacji instrumentalnej. Pereświat-Sołtan (2004) tłumaczy to zjawisko, odwołując się do koncepcji indywidualno – środowiskowego dostosowania jednostki Van Harrisona (1987). Zgodnie z założeniami tej koncepcji, w im większym stopniu cechy jednostki są zbieżne z charakterystyką jej otoczenia, tym wyższe prawdopodobieństwo jej efektywnego działania, większego poczucia satysfakcji i niższego poziomu stresu. Zbieżność ta nie jest jednak tylko wynikiem przypadku, lecz jest efektem działań jednostki. Co więcej, im więcej indywidualnych właściwości człowieka

zaangażowanych jest w regulację zachowania, które łagodzi presję środowiska, tym jego działania są skuteczniejsze. Według autorki, można założyć, iż orientacja instrumentalna powstająca pod wpływem „rzeczywistości organizacyjnej w ogólnym sensie” jest przejawem wypracowania zgodności między dwoma systemami: organizacją i jednostką, a tym samym orientacja ta ma dla jednostki znaczenie adaptacyjne.

1.4. Współczesne trendy w ujmowaniu adaptacji zawodowej

Współcześni teoretycy i badacze procesów związanych z rozpoczęciem pracy zawodowej przez młodego człowieka stawiają sobie te same pytania: czego adept musi nauczyć się w organizacji, w jaki sposób i jakie są efekty skutecznej socjalizacji (Feij, 2003). Jednak udzielają nieco innych odpowiedzi, pod wpływem zmian, jakie zaszły w świecie pracy. Krótko mówiąc, w obecnych organizacjach zredukowana jest rola średniego szczebla kierowniczego jako organu odpowiedzialnego za jakość pracy. Uwydatniona zaś jest praca zespołowa oraz odpowiedzialność indywidualnego pracownika. Pracownicy wykonują zadania kompleksowe (a nie pojedyncze czynności), wymagające prawdziwej autonomii i możliwości decydowania o własnej pracy (Strykowska, 2002; Janowska, 2002). Dlatego we współczesnej organizacji potrzebny jest człowiek uniwersalny - „od wszystkiego”, wykazujący aktywność i inicjatywę, gotowy do uczenia się, charakteryzujący się poczuciem autonomii i odpowiedzialności w pracy oraz posiadający umiejętności interpersonalne.

1.4.1. Nowe rozumienie zadań okresu adaptacji, procesu uczenia się oraz efektywnego przystosowania

Jeżeli chodzi o to, czego adept musi nauczyć się we współczesnej organizacji, to nie są to jasno sprecyzowane zadania i przepisy roli, ale raczej szeroki repertuar umiejętności, które pozwolą mu się dopasować do różnorodnych wymagań pojawiających się w miejscu pracy. Wymagania dotyczące zachowań, określanych jako adaptacyjne, czyli oczekiwanych zarówno od kandydata i adepta, jak i każdego pracownika w

organizacji, ilustruje dobrze Inwentarz Adaptacyjności w Środowisku Pracy (*Job Adaptability Inventory*) autorstwa Pulakos i in. (2000) zaprezentowany w poniższej tabeli.

Tabela 2. Definicje ośmiu wymiarów adaptacyjnego zachowania.
Opracowanie własne na podst. Pulakos i in. (2000).

Wymiary	Definicje
Radzenie sobie z niebezpieczeństwem lub sytuacjami kryzysowymi	Reagowanie z odpowiednim i właściwym pośpiechem w sytuacjach zagrożenia życia, w niebezpieczeństwie i w nagłych wypadkach; szybkie analizowanie możliwości zażegnania niebezpieczeństwa lub kryzysu i ich następstw; podejmowanie błyskawicznych decyzji w oparciu o jasne i skoncentrowane myślenie; utrzymywanie emocjonalnej kontroli i obiektywności podczas bycia skupionym na sytuacji; odpowiednie (tj. w razie konieczności) podwyższanie tempa akcji radzenia sobie z nagłym wypadkiem
Radzenie sobie ze stresem w pracy	Pozostawanie opanowanym i spokojnym w obliczu trudnych okoliczności lub gwałtownie wzrastających obciążeń zawodowych; brak przesady w reakcji na niespodziewane informacje lub sytuacje; radzenie sobie z frustracją poprzez ukierunkowywanie wysiłku na konstruktywne rozwiązania zamiast obwiniania innych; okazywanie elastyczności i najwyższego poziomu profesjonalizmu w stresujących okolicznościach; uciszanie i wywieranie uspakajającego wpływu na innych szukających pomocy
Rozwiązywanie problemów w sposób kreatywny	Stosowanie oryginalnych sposobów analizy i generowania nowych innowacyjnych idei w złożonych obszarach; „wywracanie” problemów do góry nogami oraz na lewą stronę w celu znalezienia świeżego spojrzenia i nowego podejścia; integrowanie pozornie niezwiązanych informacji i rozwijanie twórczych rozwiązań; przyjmowanie szerokiego zakresu możliwości, które inni mogą pomijać, myślenie wychodzące poza przedstawione parametry w celu znalezienia bardziej efektywnego podejścia; rozwijanie innowacyjnych metod pozyskiwania i wykorzystywania zasobów niezbędnych do wykonywania pracy, kiedy te dostępne są niewystarczające
Radzenie sobie w niepewnych i nieprzewidywalnych sytuacjach w pracy	Podejmowanie efektywnych działań, kiedy jest to konieczne, nawet przy braku całościowego obrazu sytuacji i bez znajomości wszystkich faktów; łatwe „zmienianie biegów” w reakcji na nieprzewidywalne i nieoczekiwane wydarzenia i okoliczności; odpowiednie ustanowienie planów, celów, działań lub priorytetów umożliwiające radzenie sobie w zmieniających się sytuacjach; nakładanie sobie i innym struktury zapewniającej maksymalną koncentrację w dynamicznych sytuacjach; nieoczekiwanie od rzeczy, że będą białe lub czarne; unikanie bycia sparaliżowanym przez niepewność czy niejednoznaczność
Uczenie się zadań, technologii i procedur w pracy	Wykazywanie entuzjazmu dla uczenia się nowych podejść do wykonywania pracy oraz nowych technologii; robienie tego, co konieczne, aby utrzymać wiedzę i umiejętności na bieżącym poziomie; szybkie uczenie się i nabieranie biegłości w użyciu nowych metod; dopasowanie się do procesów i procedur obowiązujących w nowej pracy; przewidywanie zmian w wymaganiach pracy, poszukiwanie, a następnie uczestniczenie w przedsięwzięciach lub szkoleniach przygotowujących do tych zmian; podejmowanie działań zmierzających do poprawy zauważonych niedostatków wykonania

Wymiary	Definicje
Przejawianie interpersonalnej adaptacyjności	Bycie elastycznym i otwartym w kontaktach z innymi; słuchanie innych i baranie pod uwagę ich punktu widzenia i opinii oraz zmienianie swoich własnych poglądów, kiedy jest to właściwe; bycie otwartym i akceptowanie nawet negatywnych informacji zwrotnych związanych z wykonaniem pracy; umiejętność współpracy i rozwijanie efektywnych relacji z bardzo różnorodnymi osobowościami; przejawianie zapału w reakcji na zachowanie innych oraz dopasowywanie swojego zachowania tak, aby wpływać na innych i pracować z nimi bardziej efektywnie
Przejawianie adaptacyjności do kultury organizacyjnej	Podejmowanie działań, aby poznać i zrozumieć klimat, orientację, potrzeby i wartości innych grup, organizacji czy kultur; integrowanie się i komfortowe współzycie z różnymi wartościami czy zwyczajami; chętnie dostosowywanie zachowania lub pojawianie się, kiedy to konieczne, aby dostosować się cudzych wartości i zwyczajów oraz uszanować je; zrozumienie implikacji własnych działań i dostosowanie swojego podejścia w celu utrzymania pozytywnych relacji z innymi grupami, organizacjami czy kulturami
Przejawianie przystosowania do fizycznego środowiska pracy	Dostosowanie do stanowiących wyzwanie stanów środowiska, takich jak ekstremalne gorąco, wilgotność, zimno czy brud; częste naciski fizyczne wobec siebie, aby zrealizować wymagające zadanie; dostosowywanie wagi i siły mięśni lub uzyskiwanie biegleści w wykonywaniu fizycznych zadań koniecznych w pracy

Ciekawy aspekt dopasowywania się nowo zatrudnionego pracownika do organizacji omawia Schein (2004). A mianowicie, w kontekście norm dotyczących zarządzania informacją, adept musi nauczyć się...kłamać. Bardziej szczegółowo musi on nauczyć się rozróżniać pomiędzy sytuacjami, które wymagają:

- kłamania lub ukrywania prawdy z powodu taktu,
- mówienia pewnej wersji prawdy z powodu polepszenia wykonania zadań pracy,
- mówienia pewnych wersji prawdy, mając na uwadze jakość zarządzania, które przecież także odnosi się do wykonania.

Ponadto adept musi pojąć, że definicja prawdy jest różna – ma ona inne oblicze w poszczególnych grupach zawodowych, z którymi pracownik ma do czynienia lub w których uczestniczy w trakcie przebiegu (i rozwoju) swojej kariery. Te grupy to – przykładowo – klienci, współpracownicy, udziałowcy firmy. W każdej typowej organizacji istnieją bowiem normy, jak być w dobrych stosunkach z innymi, a więc: które informacje mają być „posłane dalej”, a które ukryte, kogo można okłamać, o czym można kłamać i czyje interesy muszą być szczególnie chronione. Według Scheina (2004) – „sztuka” ta może być najtrudniejszym aspektem roli zawodowej.

Podstawowym sposobem uczenia się przez adepta jest tak zwany *on the job training*, czyli program szkolenia przeprowadzany w czasie i w miejscu pracy. Problem

uczenia się w organizacji jest niezwykle ważny, gdyż rośnie liczba absolwentów, którzy rozpoczynają pracę niezwiązaną z ich dotychczasową edukacją zawodową (Błońska-Robak, 2001; Urbanik-Papp, 2001).

Fitts (1964, za: Steele-Johnson i in., 2000) opisał trzy etapy nabywania umiejętności: a) faza poznawcza, w której jednostka poznaje wymogi zadania, a główne procesy poznawcze na tym etapie to pamięć i rozumowanie; b) faza kojarzenia, w której osoba zaczyna zestawiać razem sekwencje poznawczych i motorycznych procesów; c) faza autonomiczna, w której umiejętność staje się automatyczna i wykonuje się ją szybko. W pierwszej fazie wysoki jest tzw. ładunek poznawczy, który następnie w drugiej fazie zmniejsza się, aż w końcu zanika przy czynnościach automatycznych.

Nowoczesne organizacje muszą być elastyczne i gotowe do ciągłych zmian, dlatego potrzebują pracowników zdolnych do szybkiego przystosowywania się i łatwo przyswajających zmiany (Caldwell i in., 2004; Pulakos i in., 2000). Nowozatrudnieni pracownicy muszą więc nauczyć się elastyczności w wypełnianiu ról zawodowych zamiast przywiązywać się do przepisów roli. Z kolei spłaszczenie struktur organizacyjnych oraz wprowadzenie zespołów zadaniowych powoduje wzrost indywidualnej odpowiedzialności w miejscu pracy i wymaganie wysokiego poziomu autonomii w pracy. Adept nie powinien więc spodziewać się instrukcji i rozkazów przełożonego, a raczej wykazać własną inicjatywę w wykonywaniu zadań i być gotowym do przyjęcia odpowiedzialności za swoje działania.

Jednocześnie współcześnie bardzo akcentowany jest problem integracji i nawiązania relacji w miejscu pracy, jest to wręcz obowiązek nowo zatrudnionego pracownika. Umiejętności społeczne⁶, związane z komunikacją interpersonalną stały się integralną częścią kwalifikacji zawodowych pracownika. Bez nich niemożliwa jest, na przykład, współpraca w autonomicznych zespołach pracowniczych lub praca menedżera kontraktowego. Niekiedy wręcz definiuje się je jako umiejętność wzbudzania współpracy między ludźmi (Fligstein, 2001, za: Hochwarter i in., 2006). Tak więc, obecnie podwyższyl się poziom wymaganych od adepta umiejętności społecznych, a zarazem wzrósł w tym zakresie poziom wymagań młodego (i każdego) pracownika względem organizacji – oczekuje on określonej polityki socjalizacji i systemowych oddziaływań. Umiejętności społeczne uważane są obecnie – zarówno przez teoretyków jak i praktyków

⁶ Umiejętności społeczne definiowane są jako zdolność do percepcji interpersonalnych lub społecznych wskazówek oraz motywów, generowanie właściwych odpowiedzi i prezentowanie reakcji satysfakcjonujących cele i motywy (Norton, Hope, 2001, za: Hochwarter i in. 2006).

– za jedne z najważniejszych kwalifikacji niezbędnych do odniesienia sukcesu w pracy zawodowej (Hochwarter i in., 2006).

Współcześni badacze akcentują rolę zespołu pracowniczego⁷ jako podstawowego medium, przez które faktycznie dokonuje się socjalizacja młodego pracownika. To, czego adept uczy się o organizacji i vice versa dzieje się w kontekście grupy pracowniczej, dlatego grupy mają silniejszy wpływ na zachowanie nowozatrudnionego (i każdego) pracownika, niż organizacja jako pewna całość. Janowska (2002) zwraca uwagę na fakt, iż uczestnictwo w organizacji rozpoczyna się od uczestnictwa w grupie pracowniczej. W niej kumulują się wzory kultury organizacyjnej, tj. wzory wzajemnych oddziaływań, normy stosunków i wartości oraz postaw wobec tych wartości.

W momencie pojawienia się nowego członka grupy rozpoczyna się proces jego socjalizacji. Według Levine'a i Morelanda (1991), w trakcie socjalizacji grupa próbuje zmienić jednostkę tak, aby była ona w stanie przyczynić się do osiągnięcia celów grupy. Jednocześnie jednostka próbuje wpływać na grupę tak, aby lepiej zaspokajała ona jej indywidualne potrzeby. Jeśli oddziaływania te przynoszą satysfakcję obu stronom interakcji, jednostka asymiluje się, a grupa akomoduje się. Przywołani autorzy koncentrują się na procesie transmisji wiedzy, będącym częścią składową socjalizacji. Zgodnie z ich ustaleniami, motywacja adepta do nabywania wiedzy posiadanej przez grupę (oraz wiedzy o grupie) może pochodzić z ogólnej potrzeby akceptacji lub z potrzeby akceptacji przez tę konkretną grupę, do której przyłączył się nowy pracownik. Ten drugi rodzaj pragnienia wiąże się silnie z przejawianym przez adepta zaangażowaniem – silnie zaangażowany w pracę grupową pracownik będzie starał się pozyskiwać wszelkie informacje potrzebne mu do pracy na rzecz osiągnięcia grupowych celów. Oczywiście, nabywana przez adepta wiedza wpływa zwrotnie na zaangażowanie wobec grupy. Umiejętności nabywania wiedzy posiadanej przez grupę (i o grupie) zależą od posiadanych przez adepta umiejętności społecznych oraz wykonywania zadań. Oczywiście, nowi członkowie grupy nie kontrolują całkowicie przepływu wiedzy istniejącej w grupie. To starzy członkowie grupy, ze względu na swój wyższy status i posiadaną władzę często regulują typ informacji, które otrzymają adepci, a także czas i okoliczności ich przepływu. Motywacja członków grupy do przekazywania wiedzy adeptowi może być wynikiem bieżącego sukcesu grupy (lub jego braku) w osiąganiu

⁷ Według Cohena i Bailey'a (1997, za: Dragoni, 2005) zespół pracowniczy to zbiór jednostek, które są wzajemnie zależne w swoich celach, dzielą odpowiedzialność za wyniki pracy, widzą się wzajemnie jako odrębną społeczną jednostkę osadzoną w (jednym lub więcej) większym systemie społecznym. Grupy od zespołów różnią się stopniem niezależności swoich członków.

wyznaczonych celów oraz spostrzeganego prawdopodobieństwa wkładu nowego pracownika w osiągnięcie owych celów. I tak na przykład, kiedy grupa nie radzi sobie ze względu na brak członków lub brak konkretnych umiejętności, jej członkowie wykazują większe zaangażowanie wobec adepta i chcą wytrenować go szybciej i efektywniej. Na przekazywanie wiedzy przez starych członków grupy wpływa z pewnością siła i wyrazistość kultury organizacyjnej oraz uprzednie doświadczenia z nowymi pracownikami dołączającymi do grupy. Oprócz tych aspektów charakteryzujących grupę jako całość, transmisja wiedzy zależna jest również od charakterystyk osobowościowych i doświadczeń poszczególnych członków grupy. Przykładowe motywy ich działania, to – według Levine’a i Morelanda – pragnienie pomocy nowemu pracownikowi, wzmocnienie swojego statusu i posiadanej władzy, chęć nagrodzenia lub ukarania adepta, chęć chronienia go, chęć podniesienia motywacji „nowego”, pragnienie zbudowania koalicji wewnątrz grupy.

Po wstąpieniu do grupy adepci mogą użyć różnych taktyk, aby zwiększyć dostęp do wiedzy posiadanej przez starych członków grupy. Taktyki te obejmują wypełnianie oczekiwań starszych stażem współpracowników, poszukiwanie patronów w grupie oraz współpracę z innymi adeptami. Okazuje się, że rola adepta charakteryzuje się czterema powiązаныmi ze sobą aspektami, a mianowicie oczekuje się od nowego pracownika, a zarazem członka grupy, że: 1) będzie niepewny swoich umiejętności oraz akceptacji ze strony grupy; 2) będzie powstrzymywał się od wyrażania swoich opinii i sugestii dotyczących pracy grupy; 3) będzie zależny od starszych współpracowników, będzie naśladował ich zachowanie i zwracał się do nich o radę; 4) i wreszcie będzie przejawiał konformizm, unikał nieporozumień i przyjmował zawsze perspektywę grupy. Adept, który spełnia powyższe oczekiwania, może liczyć na zaangażowanie członków grupy oraz przekazywanie mu informacji. Jeśli chodzi o posiadanie patrona w grupie, to najwyższy stopień zaangażowania wobec adepta przejawiają mistrz i mentor. Różnica między nimi polega na tym, że mistrz instruuje odnośnie wykonania w zamian za pracę na jego rzecz, natomiast pomoc mentora obejmuje rozwój kariery zawodowej i wsparcie psychologiczne bez żądania natychmiastowej wdzięczności ze strony protegowanych. Adepci szukają wiedzy i wsparcia również u podobnych sobie, czyli u innych nowo zatrudnionych pracowników w organizacji.

Również członkowie grupy posługują się różnymi taktykami w celu zwiększenia motywacji wiedzy u adeptów. W pierwszej kolejności różnego rodzaju ceremonie inicjacyjne zwiększają u nowo przyjętych członków chęć nabywania wiedzy odnośnie

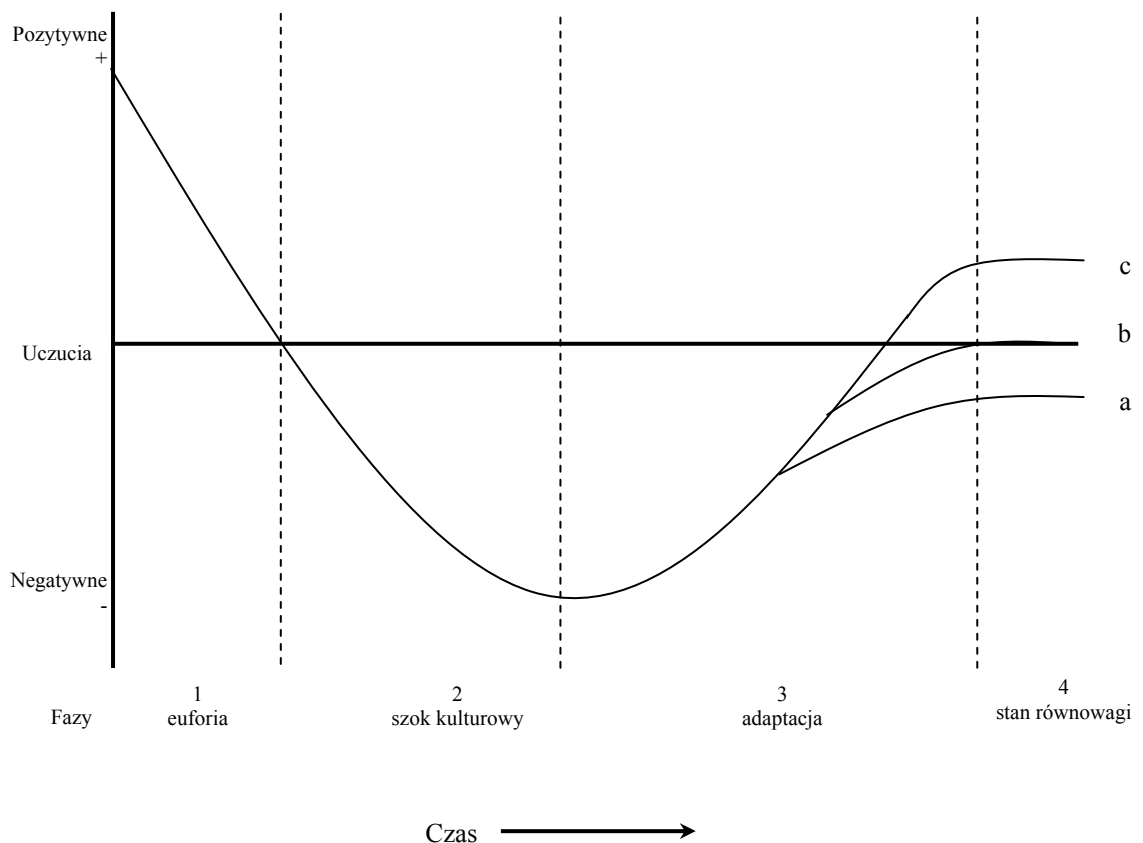
grupy. Następnie starzy członkowie mogą przyjąć, przykładowo, taktykę trenowania adeptów w konsekwentny sposób. Konsekwencję można osiągnąć, kiedy wszyscy członkowie grupy wysyłają takie same sygnały do nowego pracownika lub poprzez zapewnienie identycznego traktowania adeptów, którzy odnieśli sukces w treningu. Innym przykładem taktyki sprzyjającej transmisji wiedzy jest przeprowadzanie okresowo oceny stanu wiedzy na temat grupy posiadanej przez adeptów i wyciąganie znaczących konsekwencji z wyników oceny.

Przy tak szczegółowej analizie procesu transmisji wiedzy w grupie Levine i Moreland (1991) zwracają uwagę na fakt, że dzielenie się wiedzą przez członków grupy może czasami szkodzić zamiast pomagać. W różnych sytuacjach optymalna może być różna dystrybucja wiedzy w grupie. Lub różne rodzaje wiedzy mogą się różnić pod względem ich optymalnej dystrybucji wewnątrz grupy. Prawdopodobnie szeroko dystrybuowana wiedza jest bardziej pożyteczna, kiedy: a) wszyscy członkowie grupy realizują to samo zadanie, a nie każdy z nich wykonuje swoje; oraz gdy b) różnice statusu pomiędzy członkami grupy są niewielkie, a nie duże.

Nowego znaczenia nabrał we współczesnych organizacjach problem dopasowania się nowozatrudnionego pracownika do kultury organizacyjnej. Różnorodność kultur organizacyjnych możemy wyraźnie zaobserwować w naszym kraju, gdzie zdomował się w ostatnich dwóch dekadach tzw. kapitał zagraniczny. Dla młodego pracownika w Polsce wstąpienie do organizacji może oznaczać spotkanie z zupełnie nowymi wzorcami kulturowymi, innymi niż proponuje mu kultura narodowa. W wyniku otwierania się przed Polakami kolejnych rynków pracy w obszarze Unii Europejskiej, coraz powszechniejszą sytuacją wśród młodych ludzi jest adaptacja do pracy w innym kraju, w którym wartości kultury narodowej silnie oddziałują na kulturę organizacyjną. Aby się przystosować, przybysz musi osiąść zestaw spójnych zachowań i postaw – nazywanych kompetencją kulturalną – które umożliwią mu efektywne funkcjonowanie w innej kulturze. Kompetencja w funkcjonowaniu w obcej kulturze wymaga nabycia nowych norm, umiejętności, wzorców zachowań i ich efektywnych zastosowań (Gong, Fan, 2006). Ponieważ mnóstwo rzeczy, które przybysze muszą opanować są nowe i czasami zupełnie różne od tego, co dobrze znają, dlatego proces ich przystosowania jest często pełen napięć. Hofstede (2000) uważa nawet, że osoby przebywające czasowo za granicą bardzo często doświadczają szoku kulturowego.

Przystosowanie się do nowej kultury składa się – według Hofstede (2000) – z czterech faz, trwających od kilku miesięcy do roku i więcej (rys. 1). W fazie pierwszej

(najkrótszej) przeżywa się euforię związaną z zachwytem nad nowym krajem i odkrywaniem nowej kultury. W fazie drugiej doznaje się szoku kulturowego. Towarzyszyć mu mogą niedomagania fizyczne i psychiczne. W skrajnych przypadkach może to doprowadzić do powrotu do kraju. W fazie trzeciej następuje adaptacja do nowych warunków i nowej kultury organizacyjnej. Faza czwarta jest stanem równowagi, który może jednak mieć różne oblicza: czujemy się gorzej niż w kraju rodzinnym (4a), czujemy się równie dobrze (4b) lub czujemy się lepiej niż we własnym kraju (4c).



Rysunek 1. Krzywa akulturacji. Źródło: Hofstede, 2000, s.305

Obecnie wśród badaczy adaptacji do pracy panuje przekonanie, że proces socjalizacji młodego pracownika nie ma charakteru pasywnego – adept nie jest jedynie odbiorcą oddziaływań ze strony agentów socjalizacji, ale potrafi sam aktywnie i skutecznie pracować na rzecz swojej integracji z nowym środowiskiem, na przykład, poprzez pozytywną interpretację otoczenia, informowanie się, negocjacje, poszukiwanie informacji zwrotnych, budowanie relacji. Stąd proaktywność adepta jest kluczowym słowem we współczesnej literaturze przedmiotu (Kim i in., 2005; Chan, Schmitt, 2000; Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000; Ashford, Black, 1996). Dlatego też coraz częściej

wskazuje się, że adept pełni wobec samego siebie rolę agenta socjalizacji, dążąc do pełnienia aktywnej roli w tym procesie (Maier, Brunstein, 2001). Prawdopodobnie organizacja nie jest w stanie dostarczyć adeptowi wszystkich potrzebnych informacji oraz zorganizować jego procesu socjalizacji tak, aby w stu procentach odpowiadał jego potrzebom, dlatego nowo zatrudniony pracownik musi podjąć samodzielne wysiłki, tj. wykazać się własną aktywnością, aby nauczyć się i dowiedzieć wszystkiego, co jest mu niezbędne w pracy.

Zdaniem Wanberga i Kammeyer-Muellera (2000) najczęstsze proaktywne zachowania adeptów w okresie przystosowania, to:

- Nadawanie sensu. Poprzez *szukanie i zdobywanie informacji* adept redukuje niepewność i nadaje sens nowej sytuacji, w której się znalazł. Nowo zatrudnieni pracownicy częściej szukają informacji związanych z wykonywaniem zadań. Mogą je nabywać od innych adeptów, współpracowników, supervisorów lub z materiałów pisanych, albo poprzez obserwację innych w miejscu pracy. Specyficznym rodzajem poszukiwanych przez adeptów informacji są *informacje zwrotne* na temat wykonywania swojej pracy (*feedback*)⁸. Pomagają im one zobaczyć, czego muszą się jeszcze nauczyć w pracy i co muszą skorygować i przeinterpretować.
- Budowanie relacji. Odnosi się do zachowań adeptów nakierowanych na inicjowanie społecznych interakcji w ich środowisku pracy. Jest to ważne, gdyż dzięki temu nowy pracownik unika samotności i izolacji w miejscu pracy. Ashford i Black (1996) ustalili, że budowanie relacji z przełożonym wiąże się z wyższym poziomem wykonywania pracy przez adepta, natomiast ogólnie budowanie relacji wiąże się z wyższą satysfakcją z pracy. Co więcej, te początkowo płytkie relacje w miejscu pracy, mogą rozwinąć się w głębsze emocjonalne więzi pomiędzy młodym pracownikiem a doświadczonymi kolegami (Feldman, Ng, 2007).
- Pozytywna interpretacja otoczenia. Ten poznawczy mechanizm zarządzania sobą służy adeptom do zmiany swojego rozumienia sytuacji. Na przykład, próbują szukać pozytywnych stron rzeczy, z którymi mają do czynienia i widzieć sytuacje dookoła siebie raczej jako możliwości niż zagrożenia. Pomaga to prawdopodobnie zredukować stres i zapanować nad nim.

Jak zostało już nadmienione w trakcie charakteryzowania procesu budowania relacji, badacze wiążą proaktywne wysiłki nowo zatrudnionych pracowników z

⁸ Informacje zwrotne (*feedback*) to informacje o przeszłych zachowaniach lub, dokładniej, informacje na temat celności, adekwatności i poprawności decyzji i działań podejmowanych w miejscu pracy (Renn, 2003).

uzyskanymi efektami socjalizacji. I tak, poszukiwanie przez adepta informacji zwrotnych wiąże się pozytywnie z odczuwaniem satysfakcji z pracy oraz negatywnie z decyzją o opuszczeniu organizacji i szukaniu pracy gdzie indziej. Budowanie relacji jest natomiast pozytywnym predyktorem: integracji społecznej w miejscu pracy, klarowności roli⁹, biegłości w wykonywaniu zadań, satysfakcji z pracy i intencji pozostania w pracy (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000; Chan i Schmitt, 2000). Badacze sugerują, że prawie każdy aspekt udanego przystosowania może być facylitowany przez wysiłki adepta.

Badacze poszukują ponadto uwarunkowań aktywnych działań nowo zatrudnionych pracowników w ich właściwościach osobowości. Związek pomiędzy proaktywnością a osobowością został potwierdzony w badaniach w następujących wymiarach: 1) potrzeba kontroli, 2) tolerancja niepewności, 3) własna skuteczność, 4) ekstrawersja, 5) otwartość na doświadczenia (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000; Ashford, Black, 1996). Jest to jeszcze jeden aspekt funkcji osobowości, jaką pełni ona w procesie przystosowania do pracy (porównaj z rozdz. 1.3.).

Przy dużym znaczeniu proaktywności w procesie socjalizacji nie można zapominać o wpływie agentów socjalizacji na przebieg procesu przystosowania. I tak, Bauer i Green (1998) ustalili, że poszukiwanie informacji przez adepta miało wpływ na osiągnięte przystosowanie, ale nie w sytuacji, kiedy adept doświadczał wyraźnego wpływu superwizora w trakcie procesu socjalizacji. Autorzy ustalili w swoich badaniach silny związek pomiędzy udzielaniem przez lidera wskazówek i wyjaśnień dotyczących wykonywania zadań a skutecznością wykonywania zadań przez adepta i jego przystosowaniem w zakresie roli zawodowej.

Należy pamiętać, że proces socjalizacji jest to zawsze w istocie swej interakcja pomiędzy wpływem organizacji a własną aktywnością adepta (porównaj par. 1.1.). I tak, na przykład, jednostki charakteryzujące się pozytywną interpretacją otoczenia lepiej dostosowują się do organizacji, kiedy poddawane są zinstytucjonalizowanym taktykom socjalizacyjnym¹⁰, niż osoby negatywnie interpretujące swoje otoczenie poddawane tym samym wpływom. Albo, kiedy adept zacieśnia swoje relacje z superwizorem, praktyki socjalizacyjne stosowane przez organizację osłabiają swój wpływ na powstające dopasowanie jednostka - organizacja (Kim i in., 2005).

⁹ Klarowność roli odnosi się do zrozumienia przez adepta swojej pracy, oczekiwań wobec niego i jego odpowiedzialności (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000).

¹⁰ Zinstytucjonalizowane taktyki socjalizacyjne obejmują takie działania, jak: dostarczanie adeptowi szczegółowych informacji na temat firmy, szkolenie i trenowanie, przedstawianie ścieżki rozwoju w organizacji, zapewnianie opieki mentora.

Ostatnim ważnym problemem dotyczącym adaptacji zawodowej są efekty procesu socjalizacji nowo zatrudnionego pracownika. Jak zostało już wspomniane, udana socjalizacja prowadzi do dopasowania adepta do środowiska organizacji. Dopasowanie to ma przyczynić się do zaangażowania nowo zatrudnionego pracownika w pracę i życie organizacji oraz do jego innowacyjności (Kim i in., 2005). Procesy socjalizacyjne mają prowadzić do dopasowania w stopniu zapewniającym firmom zwrot nakładów poniesionych w procesie doboru pracownika. Krótko mówiąc, chodzi o to, aby pracownik pozostał w firmie, wydajnie pracując, a nie opuścił jej po nieudanej adaptacji.

Dopasowania adepta do zespołu czy organizacji współcześni badacze poszukują nie tyle na poziomie zachowań, co przede wszystkim wartości. Charakterystyczny dla siebie system wartości pracownik dopasowuje w procesie socjalizacji do systemu wartości panującego w grupie i organizacji. Okazuje się, że ten poziom dopasowania ma duży wpływ na takie zmienne, jak: satysfakcja z pracy, stres, zaangażowanie organizacyjne, zmiana pracy (Caldwell i in., 2004).

Ogólnie dopasowanie jednostki i jej środowiska organizacyjnego opisywane jest w literaturze jako kompatybilność lub spójność pomiędzy osobą a elementami środowiska, np. organizacją, grupą pracowniczą, wykonywaną pracą, zawodem, społecznością, bez uwzględnienia ustosunkowań emocjonalnych jednostki wobec tego faktu. Okazuje się, że lepszym predyktorem ludzkich postaw i zachowań jest spostrzegane niż rzeczywiste dopasowanie (Caldwell i in., 2004). Dopasowanie jest konstruktem wielowymiarowym, a najważniejsze wymiary to: 1) wymagania pracy – umiejętności jednostki, 2) potrzeby jednostki – oferta organizacji, 3) wartości jednostki – wartości organizacji. Co ciekawe, pracownicy mają świadomość, że ich dostosowanie do organizacji rozgrywa się w różnych wymiarach, a badacze ustalili nawet jakie skutki wiążą się z poszczególnymi dymensjami. I tak, na przykład, dopasowanie jednostki i organizacji na poziomie wartości wiąże się z identyfikowaniem się z organizacją, zachowaniami obywatelskimi oraz decyzjami o zmianie pracy, natomiast dopasowanie w zakresie potrzeby jednostki – oferta organizacji jest powiązane z satysfakcją z pracy i kariery i zaangażowaniem zawodowym (Cable, DeRue, 2002; Kristof-Brown i in., 2002).

Badacze zwracają uwagę, że skoro permanentna zmiana we współczesnej organizacji jest faktem, to kwestia dopasowania pomiędzy jednostką a organizacją nie rozgrywa się jedynie przy wejściu nowego pracownika do przedsiębiorstwa i nie kończy się na okresie adaptacji, ale powraca stale w trakcie pracy (Caldwell i in., 2004; Baran, 1999).

1.4.2. Nowoczesne praktyki socjalizacyjne

Dziś dobrze zorganizowany proces adaptacji zajmuje wysokie miejsce na liście podstawowych standardów i norm zatrudnienia w większości miejsc pracy, uważa Davis (2003). Według niego, podstawowa zasada, którą kierują się dobre przedsiębiorstwa brzmi: centralnym punktem odniesienia w procesie adaptacji musi być pracownik (a nie przedsiębiorstwo).

Przesunięcie punktu ciężkości na jednostkę niesie ze sobą szereg praktycznych implikacji. Po pierwsze, na ile to możliwe, każdy pracownik powinien mieć swój indywidualny program adaptacyjny. Bowiem skuteczny i zadowalający proces adaptacji to taki, który zaspokaja potrzeby nowego pracownika na kolejnych etapach wprowadzania go do firmy. I tak, na samym początku pracownik będzie dbał głównie o swoje poczucie bezpieczeństwa, zdrowie, higienę pracy i warunki socjalne, potem zacznie się interesować czekającym go zakresem obowiązków i odpowiedzialnością, w końcu zechce poznać swoje miejsce w zespole i możliwości wniesienia własnego wkładu w realizację zadań przedsiębiorstwa. Po drugie, jeśli szkolenie adaptacyjne ma być prowadzone z punktu widzenia pracownika, musi uwzględniać elementy podstawowych działań zawodowych, uznania za pracę, rozrywki i pracy zespołowej. Po trzecie, proces adaptacyjny powinien zapewnić możliwości indywidualnej rozmowy i feedbacku, dzięki regularnym spotkaniom z przełożonymi, służącym sprawdzaniu wyników pracy oraz nakreślaniu kolejnych celów (Davis, 2003).

Ciekawe wskazówki dla organizacji płyną z badań przeprowadzonych przez zespół Kima i in. (2005) w siedmiu południowokoreańskich przedsiębiorstwach. Jeżeli organizacji w dużym stopniu zależy na wpojeniu pracownikowi wysokiego dopasowania do organizacji, to wtedy powinna ona stosować wobec niego wysoko zinstytucjonalizowane praktyki socjalizacyjne. Natomiast, jeżeli firma kładzie mniejszy nacisk na dopasowanie, a bardziej podkreśla innowacyjność oraz odkrywanie własnego sposobu działania przez nowego pracownika, wówczas bardziej odpowiednie będą praktyki słabo zinstytucjonalizowane. Możemy przywołać tu klasyfikację taktyk socjalizacyjnych Van Maanena i Scheina (1979, za: Ashforth i in. 1998; Black, Ashford, 1995) i przyjąć, iż kolektywne, formalne, sekwencyjne, ustalone, seryjne i „mianujące” zabiegi ze strony organizacji są przejawem socjalizacji zinstytucjonalizowanej, zachęcającej adepta do akceptacji ustanowionych ról i podtrzymywania status quo organizacji. I odwrotnie, zindywidualizowane, nieformalne, przypadkowe, zmienne,

rozłączne i „pozbawiające” taktyki socjalizacyjne stanowiłyby socjalizację zindywidualizowaną, gdyż zachęcają one nowicjusza do kwestionowania istniejącego status quo i rozwijania własnego podejścia do wypełnianej roli zawodowej (Jones, 1986, za: Ashforth i in., 1998). Ten prosty podział komplikuje jednak stanowisko Ashforth, Saksa i Lee (1998), poparte wnioskami z ich badań. Autorzy ci bowiem sugerują, iż zindywidualizowana socjalizacja w rozsądnych proporcjach może sprzyjać innowacyjności nowo zatrudnionego pracownika, ale często może być ona wynikiem nie tyle świadomej koncepcji i wizji procesu adaptacji, co efektem zaniedbania nowicjusza. Pamiętajmy, że taktyki zindywidualizowane są generalnie pozbawione struktury i definiowane są głównie przez zaprzeczenie procedur stanowiących taktyki zinstytucjonalizowane (porównaj rozdz.1.2.2.). Ashforth i in. (1998) ustalili pozytywny związek zinstytucjonalizowanej socjalizacji z przystosowaniem nowego pracownika.

Przedsiębiorstwa, w których przypisuje się znaczenie procesowi adaptacji, sankcjonują jego interaktywność i doceniają wpływ adepta na działalność organizacji. Przykładowo, firma Masterlink przy pomocy ankiety ewaluacyjnej „wykorzystuje świeże spojrzenie nowo zatrudnionych, często dostrzegających to, czego dotychczasowi pracownicy nie są już w stanie zauważyć” (Trochimiuk, 2005).

Proces adaptacyjny, który sprostać ma opisywanym wymaganiom jest nie lada przedsięwzięciem, którego powodzenie zależy od współdziałania wielu osób. Według Davisa - „inwestorami” procesu adaptacyjnego są niektórzy lub wszyscy spośród niżej wymienionych:

- bezpośredni zwierzchnik nowo zatrudnionego pracownika,
- adept,
- członkowie zespołu, do którego dołączył nowy pracownik,
- dział personalny,
- opiekun nowego pracownika,
- menedżer wyższego szczebla,
- przedstawiciel związku pracowniczego,
- opiekunowie grup podczas szkoleń adaptacyjnych.

Mają oni do odegrania ważne role, do których muszą być odpowiednio przygotowani. Co ciekawe, Davis (2003) uważa, że zadaniem nowo zatrudnionego pracownika jest wzięcie odpowiedzialności za swoją naukę, na przykład poprzez skorzystanie z jak największej liczby różnorodnych okazji do nauki, szczególnie takich, nad którymi może sam sprawować kontrolę.

Wesson i Gogus (2005) w swoim opracowaniu przyglądają się dokładnie skuteczności programów komputerowych stosowanych w ramach programów orientacyjnych dla nowo zatrudnionych pracowników. Programy orientacyjne są szkoleniami dla pracowników, którzy po raz pierwszy wstępują do danej organizacji, a ich głównym celem jest zapoznanie adeptów z organizacją, ludźmi pracującymi w niej i sprawowanymi przez nich rolami. Generalnie programy orientacyjne trwają od 1 do 5 dni i większość z nich ma miejsce w pierwszym tygodniu zatrudnienia nowego pracownika. Zaprojektowane są tak, aby ułatwiać proces socjalizacji. Według wymienionych autorów - programy te są jedną z najpopularniejszych form szkoleniowych w organizacjach i pracodawcy wydają mnóstwo pieniędzy na ich organizację.

W obszarze programów orientacyjnych – jak przekonują Wesson i Gogus – obserwujemy znaczący rozwój programów komputerowych, których głównymi zaletami są: 1) indywidualizacja procesu uczenia się adeptów, 2) przesunięcie odpowiedzialności z instruktora na uczestnika szkolenia. Dlatego duża liczba przedsiębiorstw zmieniła swoje programy orientacyjne dla nowych pracowników z tradycyjnych o charakterze sesji grupowych na sesje z użyciem programów komputerowych. W komputerowych programach szkoleniowych popularne są programy multimedialne, w których tekst, grafika, animacja, głos i obraz używane są przez komputer do ułatwienia uczenia się człowiekowi. Programy te są bardzo użyteczne, jeśli chodzi o uczenie się wykonywania zadań, ale wiemy, że adepci żądają od organizacji dużo więcej niż informacje, jak poprawnie wykonać swoją pracę. Dlatego programy komputerowe nie mogą być jedyną formą orientowania się adepta w organizacji, chociażby dlatego, że nie są one w stanie ogarnąć bogactwa środowiska społecznego, które adept musi poznać. Badacze podsumowują, że programy komputerowe w trakcie szkoleniowego programu orientacyjnego sprawdzają się, jeśli chodzi o przekazywanie adeptowi: 1) historii firmy, 2) specyficznego języka używanego w organizacji oraz 3) biegłości wykonywania zadań. Natomiast sesje komputerowe są niewłaściwe, jeśli chodzi o nabywanie przez adepta wiedzy o: 1) ludziach pracujących w firmie, 2) polityce firmy (kwestie dotyczące formalnej i nieformalnej struktury władzy oraz kultury organizacyjnej), 3) celach i wartościach organizacji. Co ciekawe, acz nie zaskakujące, adaptacja do celów i wartości organizacyjnych prawdopodobnie pochodzi z interakcji międzyludzkich lub adept nabywa jej w wyniku obserwacji członków organizacji (modelowanie), a na pewno nie z prostej prezentacji tychże celów i wartości. Nowi pracownicy przyswajają sobie wartości

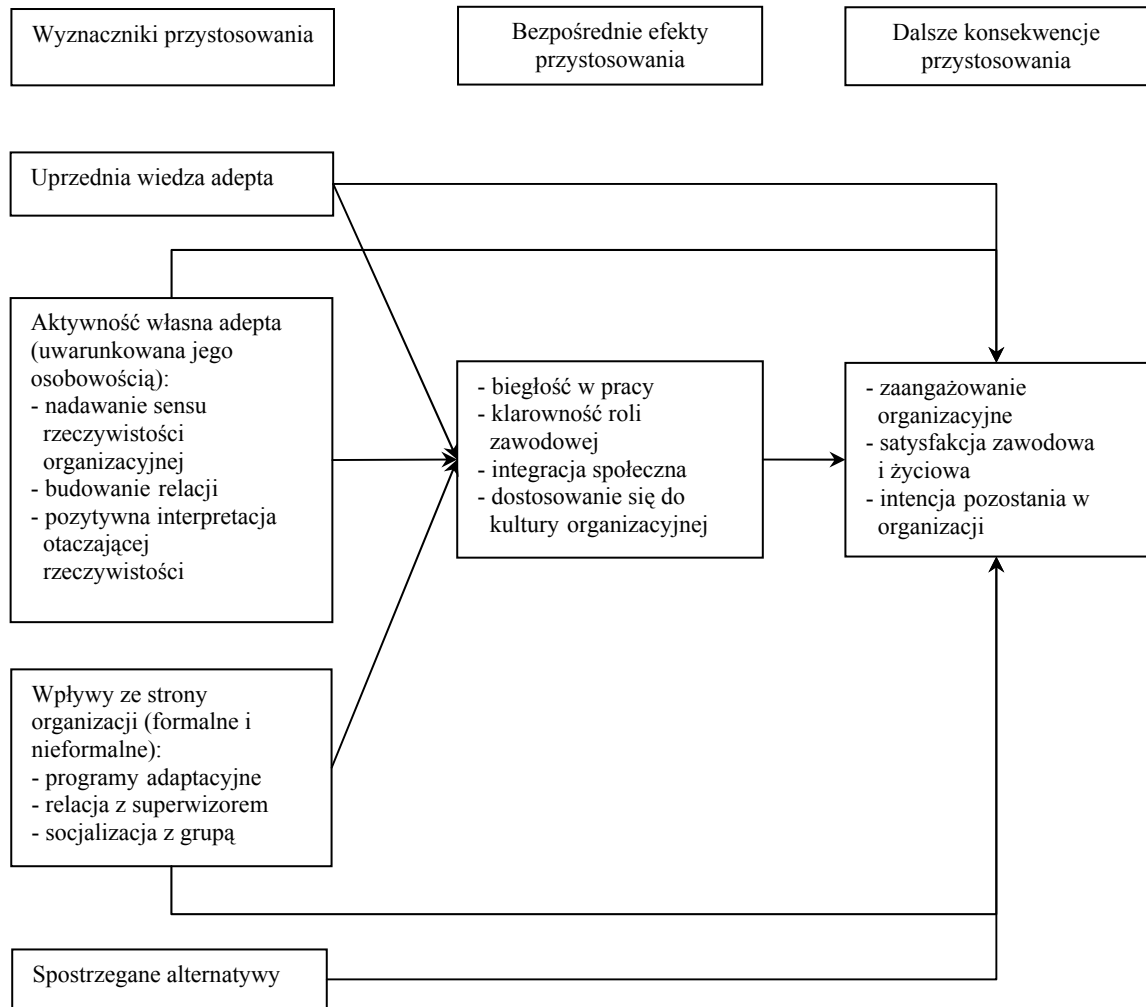
organizacji, kiedy spędzają więcej czasu na tzn. aktywnościach socjalnych (Chatman, 1991, za: Wesson, Gogus, 2005).

Ogólnie mówiąc, formalne programy orientacyjne i socjalizacyjne pokazują adeptom, jak działa organizacja i jakie wartości są w niej wyznawane, co w efekcie powinno redukować przeżywane konflikty w zakresie roli zawodowej oraz podnosić zaangażowanie w pracę. Buckley i in. (1998) postulują wprowadzenie w okresie socjalizacji procedur obniżających oczekiwania nowo zatrudnionego pracownika, które w czasie rekrutacji bardzo często nadmiernie wzrastają i stają się nierealistyczne. Dlatego – według autorów – należy przedstawić adeptowi jak najwcześniej rzeczywisty obraz jego obecnej sytuacji, uwzględniając również negatywne aspekty uczestnictwa w tej konkretnej organizacji. Zabiegi te mają być pomocne adeptowi w radzeniu sobie z pojawiającymi się trudnościami w pracy oraz mają pomóc uniknąć negatywnych skutków nieudanego przystosowania, na przykład odejścia z organizacji.

Dodatkowo, wysiłki podejmowane przez organizację na rzecz nowo zatrudnionego pracownika są dla niego sygnałem, że pracodawcy zależy na nim, że dba o niego (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003).

Dotychczas przedstawioną koncepcję przystosowania można spróbować ująć w następującym modelu (rys.2, str. 36).

W zaprezentowanym modelu pojawiły się dwie nieomawiane dotychczas zmienne, wpływające - zdaniem Kammeyer-Muellera i Wanberga (2003) - na przystosowanie nowozatrudnionego pracownika. Jest to w pierwszej kolejności uprzednia wiedza adepta na temat organizacji i jego przyszłej pracy. Generalnie, adepci posiadający bardziej trafne informacje, dotyczące różnych aspektów ich pracy, są w stanie lepiej przystosować się. Informacji tych kandydaci poszukują najczęściej samodzielnie. Drugą nową zmienną zaprezentowaną w modelu są spostrzegane alternatywy, bowiem spostrzegana wartość pracy bierze się częściowo z porównań z jakością istniejących w otoczeniu alternatyw. Przykładowo, osoby, które nie widzą dookoła siebie wartościowych alternatyw zatrudnienia nie będą myślały o zmianie pracy i będą gotowe spełniać wymagania organizacji, aby nie stracić zatrudnienia.



Rysunek 2. Model przystosowania organizacyjnego.
Opracowanie własne na podstawie Kammeyer-Mueller i Wanberg, 2003.

W następnym rozdziale omówione zostaną cele, które pełnią rolę regulatora ludzkiego zachowania, a bardziej szczegółowo – zgodnie z założeniami tej pracy – mogą być ujmowane jako znaczący regulator w procesie przystosowania do pracy w organizacji. Zaangażowanie w realizację swoich osobistych celów zawodowych można traktować jako rodzaj proaktywności adepta (Salmela-Aro i in., 2003; Maier, Brunstein, 2001). Według Maiera i Brunsteina (2001) – nowo zatrudniony pracownik wchodzi do organizacji ze świadomością swoich celów i stara się wprowadzić je w życie zaraz od pierwszych dni pracy. Wyniki ich badań sugerują, iż adept ocenia swoje doświadczenia zawodowe w odniesieniu do indywidualnych celów, w które się angażuje i próbuje realizować, i dalej, że ocena ta wpływa na jakość jego ustosunkowań wobec pracy w tej konkretnej organizacji. Można przypuszczać, że nowicjusz będzie przejawiał wysoki stopień

satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego, jeśli spostrzeżał będzie środowisko organizacyjne jako wspierające go w realizacji jego znaczących celów. Z kolei, niedopasowanie pomiędzy jednostkowymi celami a możliwościami i ofertami organizacji będzie osłabiało satysfakcję i zaangażowanie organizacyjne adepta.

2. CELE JEDNOSTEK JAKO REGULATOR ZACHOWANIA

2.1. Pojęcie celu

W społeczno – poznawczej teorii osobowości cele definiowane są jako pożądane przyszłe wydarzenia, które motywują człowieka do długotrwałego działania i pozwalają mu opierać się chwilowym presjom (Pervin, 2002). Cel w ujęciu Nuttina to wyobrażona zmiana w otoczeniu jednostki, do osiągnięcia której zmierza jej działanie. Zmiana ta ma służyć optymalnemu funkcjonowaniu w otoczeniu (Zaleski, 1991). Ze *Słownika Psychologii* dowiadujemy się, iż „w psychologii podstawowe znaczenie pojęcia celu niewiele różni się od definicji podawanych przez zwykłe słowniki, gdyż w większości przypadków termin ten zawiera w sobie pojęcie pewnego końcowego rezultatu lub przedmiotu.” (Reber, 2000). Termin cel jest więc dobrze zrozumiały, aczkolwiek może być rozumiany różnie w zależności od przyjętej teorii i właściwej dla niej terminologii. Używa się też innych terminów, takich jak zamiar, intencja, plan, aspiracja, standard, zadanie, które są często uważane za synonimy celu (Zaleski, 1991).

Doliński i Łukaszewski proponują następujące uporządkowanie: zadanie w znaczeniu obiektywnym oznacza wynik, jaki ma zostać osiągnięty, a zadanie w znaczeniu subiektywnym to każde wyobrażenie wyniku, jaki ma zostać osiągnięty i któremu przypisana jest określona wartość. Zadanie, któremu towarzyszy w jakikolwiek sposób uruchomiona tendencja do jego osiągnięcia (np. intencja behawioralna) nazwiemy celem. Zadanie w proponowanym ujęciu jest zatem pewną ofertą lub możliwością, która może (ale nie musi) stać się celem działania. O przekształceniu zadania w cel decyduje przypisanie wyobrażonemu wynikowi wartości, a sobie samemu – intencji działania ukierunkowanego na ten wynik (Doliński, Łukaszewski, 2000).

Wspomniany *Słownik Psychologii* zwraca uwagę, iż „[...] niekiedy zacierają się różnice między rzeczywistym, obiektywnym celem, a pewnym wewnętrznym, subiektywnym stanem motywacyjnym. Niejasność ta najczęściej pojawia się u autorów, którzy używają angielskiego określenia *purpose* (cel, zamiar) jako synonimu *goal* (cel). Chociaż zapewne prawdą jest, że nie ma celu bez pewnego stanu motywacyjnego, to cel – *purpose* ma charakter „wewnętrzny”, zaś cel – *goal* – zewnętrzny, praktyczny;” (Reber, 2000).

W niniejszej pracy cel będzie – za Zaleskim (1991) i Tomaszewskim (1998, 1977) – rozumiany jako poznawcza reprezentacja przyszłego stanu rzeczy, możliwego do osiągnięcia, mającego wartość i siłę regulacyjną, do którego człowiek dąży poprzez

działania. Cel jest konstruktem głównie poznawczym (ale nie pozbawionym komponentu afektywnego), obrazem przyszłej rzeczywistości, istniejącej obecnie na poziomie pojęciowym. To, że cel jest możliwy do osiągnięcia, czyni go realistycznym i nie pozostawia na poziomie czystej fantazji. Ten przyszły stan rzeczy ma dla jednostki subiektywną wartość i określone znaczenie. Może on stać się realnym stanem na skutek działań, na które jednostka się decyduje, aby ten stan osiągnąć. Siła regulacyjna celu wyraża się w jego wpływie na zachowanie.

Stany rzeczy, które stają się celami są rozmaite. Mogą to być: obecność lub nieobecność określonych przedmiotów lub osób, zachodzenie lub niezachodzenie określonych zdarzeń lub procesów czy stosunków między obiektami bądź procesami. Mogą to być zdarzenia zewnętrzne lub wewnętrzne, zachodzące w człowieku, nawet jego własne czynności, jak w przypadku gdy ktoś podejmuje ćwiczenia by podnieść poziom wykonania danej czynności. Celami nie są więc obiekty, lecz to, co się z nimi dzieje: trwanie, obecność, przynależność, położenie.

Jak zauważyła Pervin (2002), pojęcie celu – w tej czy innej postaci – stało się podstawowym składnikiem teorii motywacji i osobowości. Zawierają je różne koncepcje: koncepcja zadań życiowych Cantora, dążeń Emmons'a, projektów osobistych Little'a, bieżących trosk Klingera, możliwych Ja Markus, standardów Bandury oraz Higgins'a oraz celów Forda, Locke'a, Lathama, czy Pervina. Również w polskiej psychologii odnajdujemy podobne konstrukty, na przykład pojęcie zadań dalekich Obuchowskiego.

Zaleski (1991) zwraca uwagę, iż badania nad celami prowadzone są w dwóch równoległych nurtach. Pierwszy z nich, to nurt teoretyczny, a psychologów akademickich reprezentujących go interesuje w głównej mierze sam regulacyjny mechanizm celów. Drugi nurt to badania celów wśród załóg pracowniczych w instytucjach gospodarczych (głównie produkcyjnych) pod kątem wydajności pracy. Badaczy tych interesuje praktyczne znaczenie celu. Wymierne efekty stawiania celów w zarządzaniu są argumentem za przypisywaniem im motywacyjnej roli, a jednocześnie stymulatorem do głębszego ich poznania.

2.2. Ogólna charakterystyka celów

Oprócz funkcji polegającej na ukierunkowywaniu zachowania, cele pełnią jeszcze funkcję: emocjonalną, orientacyjną i społeczną. Odczucia związane z sukcesem lub porażką w osiąganiu celów stanowią kryteria oceny owych celów, a ponadto wpływają na samoocenę człowieka. Dalej, cele pozwalają zorientować się podmiotowi w danym okresie życiowym, w konkretnej sytuacji oraz bardziej ogólnie – w czasie. Funkcja orientacyjna celów wyraża się w tym, że dzięki celom człowiek strukturalizuje przepływający czas. Natomiast funkcja społeczna celów wyraża się w tym, że może dzielić on swoje doświadczenia z innymi członkami danej kultury. Cele sprzyjają komunikacji interpersonalnej i zapewniają ciągłość kulturową (Kreitler, Kreitler, 1994; Nurmi, 1994; Ford, 1992; Zaleski, 1991).

Pojęcie celów jest użyteczne przy analizie ludzkich uczuć, myśli i zachowań w naturalnym kontekście. Teorie celów wskazują, że posiadanie celu i dążenie do niego strukturalizuje codzienną aktywność człowieka i nadaje jej znaczenie. Badacze posługujący się pojęciem celów widzą człowieka jako podmiot samo-motywuujący się, zdolny do samoregulacji własnego zachowania właśnie poprzez konstruowanie znaczących celów i kierowanie swoją aktywnością tak, aby owe cele osiągnąć i zrealizować. Cele są jednym z elementów spajających osobowość, są zgodne z systemem wartości i filozofią życia, są wreszcie jednym z istotnych czynników sensu życia (Zaleski, 1991).

Cele ludzkie i ich struktury są niezwykle zróżnicowane. Z badań wyłoniły się jednak podstawowe prawidłowości:

1. Niezbędne jest rozróżnienie między celami, czyli pożądanymi punktami końcowymi, a planami, czyli drogami dochodzenia do celu.
2. Cele mają określone właściwości poznawcze, afektywne oraz behawioralne. Poznawczym składnikiem celu jest jego mentalna reprezentacja lub wyobrażenie, aczkolwiek nie wszystkie cele są świadome. Z celami związane są również emocje – to właśnie afektywny składnik celów stanowi o ich sile motywacyjnej. Działania przybliżające cel wiążą się z emocjami pozytywnymi, a oddalające od niego – z negatywnymi. I odwrotnie – ludzie angażują się w działania prowadzące do celu lub ustanawiają cele na wyższym poziomie, kiedy doświadczają pozytywnych emocji lub nastrojów. Oprócz wreszcie czynników poznawczych i emocjonalnych cele wiążą się z

planami behawioralnymi. Zawierają one poznawcze reprezentacje działań niezbędnych do osiągnięcia celu oraz ocenę własnej zdolności podjęcia tych działań.

3. Cele danej osoby są zorganizowane w hierarchiczną strukturę, która umożliwia płynne i dynamiczne funkcjonowanie. Poszczególne cele składające się na system mogą być ponadto zintegrowane lub skonfliktowane. O konflikcie mówimy wtedy, gdy realizacja jednego celu przeszkadza w realizacji innego.
4. Istnieje związek między funkcjonowaniem systemu celów a samopoczuciem i stanem zdrowia człowieka. Ludzie wyznaczający sobie konkretne, osiągalne i spójne wewnętrznie cele cieszą się lepszym zdrowiem i samopoczuciem niż ludzie nie posiadający celu, wyznaczający sobie cele nieosiągalne lub wewnętrznie sprzeczne. Zaburzenia psychiczne można ujmować w kategoriach nieobecności celów, ich konfliktu (np. między pragnieniem a lękiem), albo trudności z ich osiągnięciem.
5. Ludzie wyznaczają sobie odmienne cele w różnych dziedzinach życia, przyjmują też różne strategie ich realizowania. Zdaniem teoretyków poznania społecznego funkcjonowanie systemu celów charakteryzuje się zróżnicowaniem i elastycznością. Zarazem jednak utrzymywana jest całościowa struktura celów. W tym sensie system celów wiąże się ze stałą i ze zmienną stroną ludzkiego zachowania (Pervin, 2002).

Co pobudza działanie zmierzające do celu? Jak udaje nam się wytrwale zmierzać do celu przez dłuższy czas i wbrew licznym nieraz przeciwnościom? Kiedy przestajemy działać w tym kierunku? Pytania te dotyczą dynamiki funkcjonowania systemu celów. Najłatwiej prześledzić ten proces na przykładzie prostych sytuacji, kiedy to konkretny bodziec zewnętrzny lub wewnętrzny pobudza cel (istniejący w systemie celów, podobnie jak programy w komputerze). Kiedy pojawia się cel, mechanizmy poznawcze analizują możliwości jego osiągnięcia, na drodze oceny wartości czy znaczenia celu oraz prawdopodobieństwa jego realizacji. Wytrwale zmierzanie do celu jest możliwe dzięki utrzymywaniu w centrum uwagi jego mentalnej reprezentacji, dzięki osiąganiu celów częściowych oraz dzięki wzmocnieniom emocjonalnym, takim jak duma albo wstyd. Innymi słowy, musimy uporządkować nasze cele, podzielić je na krótko- i długoterminowe i okresowo oceniać jakość naszych działań, wmagając wysiłki, jeśli ta ocena wypada niekorzystnie. Działania zmierzające do realizacji celu kończymy, kiedy cel zostaje osiągnięty, kiedy uzyskujemy zadowalający poziom jego realizacji lub kiedy dalsze działania ocenia się jako bezowocne. W każdym z tych wypadków na miejscu dotychczas realizowanego celu pojawia się inny.

W bardziej złożonych sytuacjach mamy do czynienia z wielością celów w tym samym czasie. Na przykład robienie kariery zawodowej może służyć realizacji wielu celów. Mówimy wówczas o zasadzie **multideterminacji**. Według Forda (1992) jesteśmy silniej motywowani, jeśli nasze działanie służy realizacji wielu celów jednocześnie. Po drugie ten sam cel można osiągnąć różnymi sposobami, np. istnieje wiele dróg do sukcesu. Mówimy wówczas o zasadzie **ekwipotencjalności**, czyli istnieniu wielu potencjalnych zachowań służących realizacji tego samego celu. Po trzecie wiele różnych celów można realizować za pomocą tego samego zachowania. Mówimy wówczas o zasadzie **ekwifinalności**, czyli zdolności wielu różnych celów do przejawiania się w tych samych zachowaniach. Uważa się, że te trzy zasady są niezbędne dla rozumienia dynamicznego aspektu funkcjonowania systemu celów.

Wracając do siły motywacyjnej celów, uważa się, że wynika ona z ich uwarunkowania afektywnego. Prawie wszystko może stać się celem, o ile skojarzone zostało z emocjami. Związki emocjonalne z ludźmi i rzeczami są szczególnie intensywne w pierwszych latach życia człowieka. W tym okresie bierze początek wiele naszych najsilniejszych preferencji i awersji. Zarazem jednak skojarzenia emocjonalne ulegają zmianom w procesie rozwoju, dlatego pojawiają się nowe cele, a niektóre ze starych zostają odrzucone. Warto tu przypomnieć Allportowską koncepcję autonomii funkcjonalnej. Allport twierdził, że działalność służąca zaspokojeniu popędu lub potrzeby może stać się przyjemna i być celem samym w sobie (Hall, Lindzey, 2001). W kategoriach teorii celów działalność służąca początkowo osiągnięciu jakiegoś celu może się stać celem dzięki powiązaniu jej z pozytywnymi emocjami. Działalność ta staje się wówczas funkcjonalnie autonomiczna, niezależna od swoich korzeni.

Nie tylko afektywny aspekt systemu celów podlega rozwojowi. Rozwijają się także poznawcze właściwości człowieka, dzięki czemu organizacja celów oraz plany ich realizacji stają się coraz bardziej złożone. Człowiek może uwzględniać nie tylko więcej rzeczy, które pragnie osiągnąć lub których pragnie unikać, lecz również więcej sposobów realizacji swych zamierzeń. W miarę rozwoju człowiek potrafi również coraz lepiej wybiegać myślą w przyszłość i rezygnować z natychmiastowej przyjemności na rzecz przyjemności antycypowanej. Rozwój oznacza również coraz większe umiejętności behawioralne, ułatwiające osiąganie celów.

Trzeba podkreślić, że chodzi tutaj o rozwój systemu celów, więc złożonej sieci współzależnych celów i planów. Rozwój jednej części tego systemu wywiera wpływ na inne jego części. Zmiana powiązań afektywnych jednego celu wpływa na wartość

afektywną innych celów, a umiejętności służące osiągnięciu jednego celu mogą być wykorzystane dla osiągnięcia innego celu (Pervin, 2002).

Do charakterystycznych cech celu można – według Zaleskiego (1991) – zaliczyć: zorientowanie na przyszłość, wartość i możliwość realizacji. Cel jest umieszczony raczej w czasie niż w przestrzeni. Ponieważ cele są skierowane na przyszłość, osiągnięcie celu wymaga zwrócenia myśli i działań coraz dalej przed siebie, wybiegania w czas przyszły. Skierowanie swojej świadomości ku przyszłości i tworzenie poznawczej reprezentacji antycypowanych stanów nazywa się **orientacją na przyszłość**. Właściwie nie ma ostrej granicy między orientacją na przyszłość rozpatrywaną jako cecha osobowości lub jako wymiar celów osobistych. Odległość czasowa od momentu sformułowania celu do momentu jego osiągnięcia jest psychologiczną rzeczywistością, która jest przeżywana przez podmiot i uwzględniana w opracowaniu planów działań realizujących cel. Uwzględniając orientację na przyszłość możemy mówić o celach bliższych i dalszych.

Antycypowane stany muszą stanowić określoną **wartość** dla podmiotu, aby w ogóle miał do nich dążyć. Subiektywna wartość może mieć źródło na przykład w tym, że cele zaspokoją potrzeby. Wiele przyszłych stanów można sobie wyobrazić i wielu z nich można chcieć, ale nie wszystkie są **osiągalne**. Cel od czystej fantazji różnicuje poczucie realności, które uwzględnia predyspozycje podmiotowe oraz warunki zewnętrzne. Tylko wtedy gdy warto i gdy można jednostka podejmuje odpowiednie działania realizacyjne.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można wskazać różne kategorie celów. Na przykład, wspomniana perspektywa czasu, jaki niezbędny jest do osiągnięcia wyniku, pozwala wyróżnić nam cele (zadania) bliskie i dalekie. Locke i Latham twierdzą, że **cele bliskie** motywują silniej, ponieważ są źródłem bezpośrednich wzmocnień (Doliński, Łukaszewski, 2000). Natomiast Obuchowski (1995) uważa, że o ile z realizacją zadań krótkotrwałych łączy się doraźna przyjemność, to z realizacją **zadań dalekich** wiążą się liczne satysfakcje.

Jak już wspomniano wcześniej, cele mogą mieć różny stopień ogólności. W rozdziale o uwarunkowaniach efektywnej realizacji celów omówiono siłę motywacyjną celów **konkretnych** i **ogólnych**. Szewczuk (1998) wprowadza podział na cele doraźne i życiowe. Podczas gdy cele **doraźne** finalizują nasze czynności i działania, cele **życiowe** finalizują naszą działalność i wchodzi w skład planu życiowego. A plan życiowy to system podstawowych celów, do których jednostka zmierza w swoim działaniu oraz ogólne zasady ich realizowania.

Są cele ustanawiane przez podmiot tylko dla siebie, mające charakter **indywidualny** i cele wspólne dla większej liczby osób, tzw. cele **kolektywne**, na przykład dla małżeństwa, rodziny, zespołu badawczego, sekty religijnej. Niektóre cele mogą być osiągnięte tylko przez wysiłek grupowy, na przykład zalegalizowanie ustawy w państwie parlamentarnym.

Ludzie stawiają sobie cele **finalne** i podrzędne, tzw. cele **instrumentalne**, które są najczęściej kolejnymi etapami celu ostatecznego. Posiadanie celów finalnych i podcelów jest dość oczywiste i wielu psychologów posługuje się tym podziałem. Na przykład Szewczuk (1998) wyróżnia w obrębie celów życiowych cele pomocnicze i cele ostateczne, nazywane zwykle ideałami. Mogą one dotyczyć realizacji wartości religijnych, moralnych, narodowych, jak też własnej osobowości.

W literaturze spotkać można wiele innych klasyfikacji zadań i celów ludzkiego działania. Na przykład, Schank i Abelson (1977, za: Doliński, Łukaszewski, 2000) proponują zasadę podziału uwzględniającą nie tyle cechy celu, co skutek jego realizacji: 1) cele związane z **satysfakcją i zaspokojeniem** (np. dotyczące głodu, snu, seksu), 2) cele **dostarczające przyjemności** (np. zabawa, rozrywka, sport amatorski), 3) cele **związane z osiągnięciami** (np. dobra praca, zdobycie wprawy, osiągnięcie pozycji zawodowej, wysokie dochody), 4) cele **związane z ochroną i zabezpieczeniem** (np. dbanie o zdrowie, chronienie swojej własności, radzenie sobie ze stresem), 5) cele **o charakterze instrumentalnym** (np. zdobycie wiadomości, zabezpieczenie narzędzi, przywołanie taksówki).

Z kolei Kasser i Ryan (1996, za: Sheldon i in., 2004) dzielą cele na wewnętrzne i zewnętrzne, pod względem ich treści. Cele **wewnętrzne** to te, które prowadzą do rozwoju osobistego, emocjonalnej zażyłości i zaangażowania społecznego i które są nagradzające same w sobie, przypuszczalnie dlatego, że zaspokajają one wprost nasze podstawowe potrzeby psychologiczne. Cele **zewnętrzne**, prowadzące do finansowego sukcesu, prestiżu, czy sławy nie odnoszą się wprost do podstawowych potrzeb psychologicznych, chociaż mogą być wobec nich instrumentalne. W badaniach ustalono, że przypisywanie dużej wartości celom zewnętrznym (a nie wewnętrznym) jest negatywnie powiązane z dobrym samopoczuciem¹¹. Co ciekawe, negatywna relacja między zewnętrznymi celami i

¹¹ Innymi słowy, ludzie, dla których jest bardzo ważne gromadzenie dóbr, prezentowanie atrakcyjnego image'u, bycie popularnym lub sławnym mają częściej poczucie bycia chorym, podwyższony lęk, depresję, narcyzm, symptomy psychosomatyczne, zaburzenia zachowania, zachowania ryzykowne i równolegle mają obniżone poczucie własnej wartości, samorealizacji i vitalności oraz gorzej funkcjonują społecznie.

dobrym samopoczuciem jest silniejsza, niż pozytywna relacja pomiędzy wewnętrznymi celami i dobrym samopoczuciem (Sheldon i in., 2004).

2.3. Wybrane koncepcje zachowań celowych

Poniżej zaprezentowane zostanie kilka koncepcji psychologicznych analizujących ludzką aktywność w kategoriach celów stawianych i osiągniętych przedmiot. Wybrane koncepcje charakteryzują przede wszystkim indywidualne cele życiowe, ich właściwości i mechanizmy rządzące nimi. Dwie ostatnie odnoszą się jednak do celów kolektywnych, związanych z kolejnymi fazami życia i odzwierciedlają uniwersalność dążeń ludzkich.

2.3.1. Badania Emmonsa nad dążeniami osobistymi

Emmons (1992) definiuje **dążenie osobiste** jako spójny wzór celów obejmujący typowe działania danego człowieka. Dotyczą one takich celów, które dana osoba ma nadzieję osiągnąć w różnych sytuacjach, np. „Pomagać innym ludziom najlepiej, jak potrafię”, „Unikać kłótni”. Co ważne, kategoria dążeń osobistych obejmuje zarówno te cele, ku którym się dąży, jak i te, których się unika. Dążenia mogą być pozytywne lub negatywne, a ludzie różnią się między sobą proporcjami obu tych rodzajów dążeń. Emmons wyszczególnia również inne właściwości dążeń. Po pierwsze są one idiograficzne i wyjątkowe dla danej jednostki, zwłaszcza, jeśli chodzi o zbieżne ze sobą cele współtworzące dążenia oraz sposoby ich wyrażania. Choć dążenia są idiograficzne, to jednak można również wyszczególnić pewne ich powszechne kategorie, takie jak: intrapersonalna, interpersonalna, osiągnięcia, afiliacje, bliskość, władza, rozwój, zdrowie, autoprezentacja, autonomia¹². Druga właściwość dążeń osobistych dotyczy składników poznawczych, afektywnych i behawioralnych, które działają w połączeniu lub są od siebie niezależne. Na przykład niektóre dążenia mogą nie zawierać składnika behawioralnego. Po trzecie, choć dążenia osobiste są względnie stałe, to nie są niezmiennie. Dążenia ludzkie są odmienne w różnych sytuacjach, modyfikują się też wraz z ogólnymi zmianami życiowymi. Dążenia odzwierciedlają życiowy rozwój człowieka. Po czwarte zrealizowanie określonych dążeń nie oznacza, że przestają one na nas oddziaływać. Ktoś

¹² Badania prowadzone w różnych kulturach pokazują, że cele ludzi można opisać za pomocą tych samych wymiarów oraz że treść celów jest podobna w krajach w wyższym standardzie życia, jak i w tych biedniejszych (Grouzet i in., 2005).

może czuć zadowolenie, że okazał się dobrym człowiekiem w danej sytuacji, ale w dalszym ciągu szukać sposobności do bycia dobrym człowiekiem. Uważa wreszcie Emmons, że dążenia są zazwyczaj świadome i mogą być wyrażane za pomocą autocharakterystyk. Dopuszcza on możliwość, że ludzie nie są świadomi swoich dążeń, a nawet, że dążenia te są nieświadome, podstawowym założeniem jest jednak przeświadczenie, że ludzie potrafią realistycznie je przedstawiać (Pervin, 2002).

Dążenia osobiste ujmowane są przez Emmonsa w sposób systemowy. Według niego mają one strukturę hierarchiczną, a jedno z nich są ważniejsze od drugich. Dążenia mogą być połączone lub niezależne od siebie, zbieżne lub sprzeczne ze sobą. Każde dążenie można zrealizować za pomocą wielu różnych działań (ekwipotencjalność), a każde działanie może być wyrazem wielu różnych dążeń (ekwifinalność), zgodnie zaś z zasadą multideterminacji działanie może wynikać ze współoddziaływania wielu różnych dążeń. Relacje między dążeniami a konkretnymi zachowaniami są więc bardzo złożone.

Emmons badał dążenia ludzi prosząc ich o sporządzenie listy „rzeczy, które zazwyczaj starasz się robić w codziennym życiu”. Ludzie podają różną liczbę dążeń – od 10 do 40. Średnia wynosi 16. Następnie prosi się respondentów o opisanie sposobów realizacji poszczególnych dążeń. W trzecim etapie oceniają oni wybrane dążenia pod względem zaproponowanych kategorii. Analiza czynnikowa wszystkich tych zmiennych prowadzi do wyodrębnienia trzech osi: siły dążenia, powodzenia oraz trudności. Na czwartym etapie badani odnoszą każde dążenie do innych dążeń, w efekcie czego widać, które dążenia wzmagają się nawzajem, a które są w konflikcie. Można ustalić, czy system dążeń jest spójny czy wewnętrznie sprzeczny. Emmons wprowadził cenne rozróżnienie między konfliktem a ambiwalencją. Pierwszy z tych terminów określa sprzeczność między dwoma lub więcej dążeniami, a drugi – stan mieszanych uczuć dotyczących ewentualnej realizacji któregoś z celów.

W toku badań Emmons stwierdził między innymi, że dążeniu do ważnych celów oraz poczuciu osiągnięcia celów towarzyszą emocje pozytywne. Emocje negatywne towarzyszą zaś ambiwalencji, konfliktom wewnętrznym oraz brakowi wiary w osiągnięcie sukcesu. Poczucie zadowolenia z życia pojawia się przy poczuciu dużej wagi swoich dążeń, ich współzależności oraz wierze w sukces. Dalej stwierdzono bezpośredni związek między sprzecznymi celami i ambiwalentnym do nich nastawieniem a wysokim poziomem niepokoju, depresji, emocji negatywnych oraz zaburzeń psychosomatycznych (Emmons, 1989a i 1989b; za: Pervin, 2002).

2.3.2. Bandury teoria celów i samoregulacji

Bandura (1990, 1989b; za: Pervin, 2002) podkreśla znaczenie sfery poznawczej dla mentalnego reprezentowania celów, przewidywania rezultatów różnych działań, dokonywania atrybucji w stosunku do minionych sukcesów i porażek oraz oceniania własnych możliwości. Podstawowe pojęcia w jego koncepcji to: standardy wewnętrzne, samowzmacnianie, poczucie własnej skuteczności.

Zdaniem Bandury **standardy wewnętrzne** reprezentują cele, które zamierzamy osiągnąć oraz naturę wzmocnień oczekiwanych od innych i od siebie. U źródeł działania leży cel albo standard, ocena wysiłku niezbędnego do sprostania standardowi oraz przewidywane konsekwencje powodzenia i niepowodzenia. Dwie sprawy są tutaj szczególnie istotne. Po pierwsze Bandura mówi zarówno o wzmocnieniach zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Właśnie dzięki procesom samowzmacniania potrafimy wytrwale kroczyć wyznaczoną drogą mimo braku wzmocnień zewnętrznych. Po drugie Bandura twierdzi, że siła motywacji nie wynika z samych celów, ale z faktu, że ludzie mają skłonność do ciągłego oceniania własnych zachowań. Innymi słowy, cele wyznaczają standardy dla pozytywnego lub negatywnego oceniania siebie w zależności od postępów czynionych na drodze do ich osiągnięcia.

W swoich badaniach nad osiągnięciami życiowymi Bandura wykazał znaczenie motywacyjne celów. Udowodnił, że ludzie nie wyznaczający sobie celów mniej pracują i gorzej wypadają niż ci, którzy wyznaczają sobie łatwe cele. Ci ostatni z kolei wypadają gorzej niż ci, którzy określają sobie cele bardziej ambitne. Wyznaczając sobie cel, układamy najlepszy plan osiągnięcia go oraz oceniamy ilość niezbędnej do tego pracy. Zmierzając do niego, polegamy na informacjach zwrotnych dotyczących naszych postępów. Najsilniejszą motywację wykazujemy, kiedy mamy jasno wyznaczony cel oraz otrzymujemy informacje zwrotne dotyczące jakości naszych działań. W sumie zarówno cele, jak i informacje zwrotne są niezbędne przy realizacji pracowitych i trudnych przedsięwzięć.

Ważną rolę w procesach samoregulacji odgrywa poczucie własnej skuteczności. Bandura ustalił, że najwięcej pracy w wykonanie zadania wkładały osoby, które były niezadowolone z dotychczasowych osiągnięć, a równocześnie charakteryzowały się wysokim poziomem poczucia własnej skuteczności. Ani samo niezadowolenie, ani samo poczucie własnej skuteczności nie przynosiły porównywalnych rezultatów. Poczucie własnej skuteczności ma wieloraki wpływ na motywację. Po pierwsze kształtuje poziom

zaangażowania w wyznaczony sobie cel oraz wybór jego stopnia trudności – im bardziej czujemy się skuteczni, tym trudniejszych zadań się podejmujemy i tym więcej wysiłku wkładamy w ich wykonanie. Po drugie poczucie własnej skuteczności wpływa również na nasze emocjonalne reakcje na zadanie oraz skuteczność naszych wysiłków. Stwierdzono, między innymi, że ludzie o wysokim poziomie wiary w możliwość wykonania zadania przeżywają w jego obliczu mniej stresów, natomiast brak poczucia własnej skuteczności upośledza niezwykle ważne dla realizacji celów czynności poznawcze, czego efektem jest zamęt myślowy i brak stanowczości. Poczucie własnej skuteczności wpływa również na ustanawianie kolejnych standardów. „Gdy ludzie osiągają cel, do którego zmierzali, to ci, którzy mocno wierzą w siebie, ustanawiają sobie kolejny, trudniejszy cel. Przyjęcie kolejnych wyzwań prowadzi do nowych, mobilizujących niespójności, nad którymi trzeba zapanować.” (Bandura, 1990, s.92, za: Pervin, 2002). Poczucie własnej skuteczności ma też związek ze sposobem reagowania w momencie osiągnięcia celu – bardziej cieszymy się, przypisując sukces własnym zdolnościom niż szczęściu.

Według Bandury, znaczenie motywacyjne mają bardziej konsekwencje samooceny niż cele same w sobie, dlatego osiągnięcie jednego celu jest równoznaczne z wyznaczeniem sobie kolejnego. W ten sposób cały cykl się powtarza. Przy czym nie obojętne jest, jakie cele ludzie sobie stawiają – jedne cele mobilizują silniej niż inne. „Najbardziej mobilizuje seria bliskich w czasie celów pośrednich, które prowadzą do celu nadrzędnego. [...] Ambitny cel doskonale mobilizuje, jeżeli zostaje rozłożony na cele pośrednie, które są wprawdzie również ambitne, ale wyraźnie osiągalne przy pewnym dodatkowym wysiłku.” (Bandura, 1989, s.44 za: Pervin, 2002). Innymi słowy, mobilizująca siła celów wzrasta, jeśli są one konkretne, realistycznie ambitne oraz układają się w serię rozłożoną w czasie.

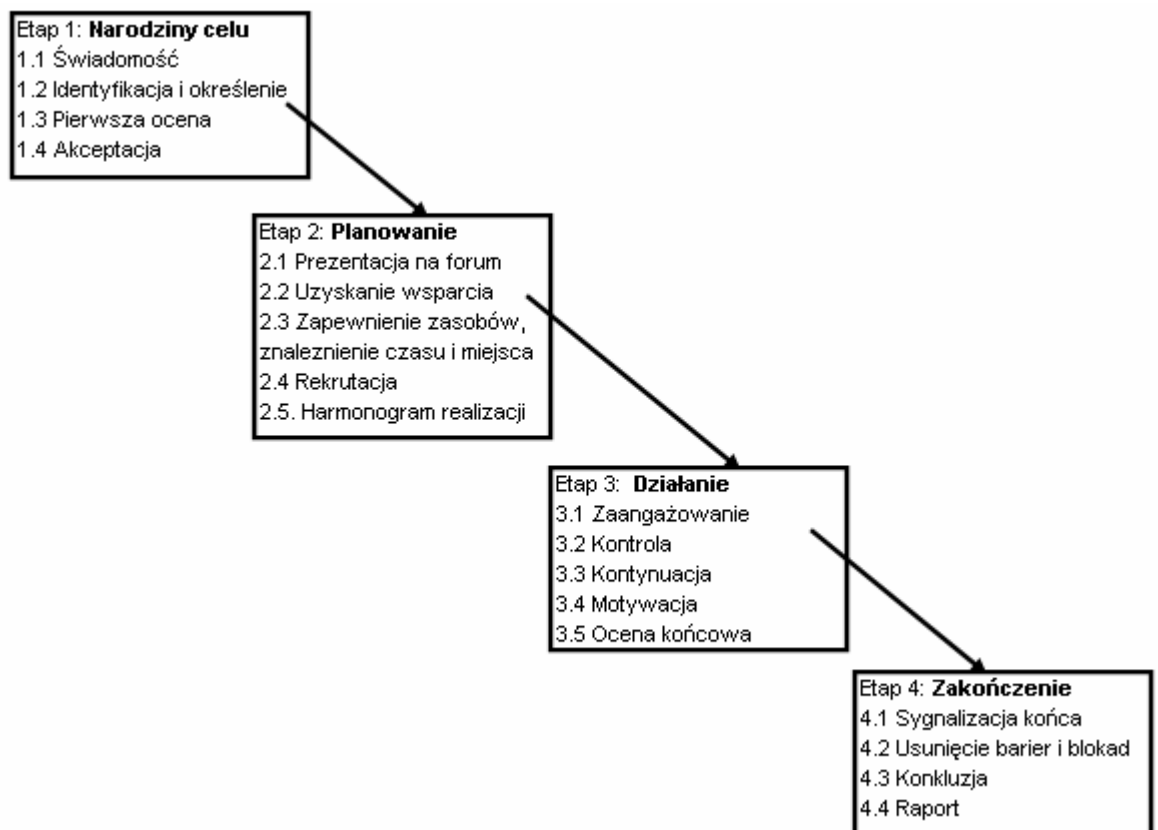
2.3.3. Projekty osobiste Little’a oraz zadania życiowe Cantor

Little (1983) definiuje **projekt osobisty** jako serię współzależnych działań, rozciągniętych w czasie, zmierzających do osiągnięcia (lub utrzymania) zakładanego poziomu „spraw” ważnych dla jednostki, innymi słowy – do osiągnięcia celu. Projekty osobiste obejmują wiele zadań: od trywialnych czynności życia codziennego w rodzaju „zrobienia zakupów” do życiowych obsesji, takich jak „wyzwolenie narodu”. W każdym momencie dany człowiek może być zaangażowany małą lub dużą liczbą projektów osobistych. Little uważa projekty osobiste za naturalną jednostkę analizy postępowania

człowieka, bowiem kładą one nacisk na aktywną wymianę z otoczeniem w rozszerzonych epizodach czasowych, mają swoje źródło w podmiotowych wartościach oraz łatwo je komunikować.

Sposób oceniania projektów osobistych przez Little'a opiera się przede wszystkim na samoopisach. Osoby badane sporządzają listę ważnych dla siebie projektów. Ich liczba jest nieograniczona; zwykle wymienia się około 15 projektów. Następnie prosi się o ocenę każdego z nich pod wieloma względami – chodzi m.in. o informacje dotyczące znaczenia i struktury projektu, poziomu stresu związanego z jego realizacją, stopniem zaangażowania w realizację poszczególnych projektów, stopień powiązania projektów ze sobą. Zdaniem Little'a projekty można wprawdzie uporządkować hierarchicznie, ale dla ich zrozumienia lepsza jest struktura sieciowa, obrazująca liczne wzajemne powiązania. Każdy projekt osobisty charakteryzuje się licznymi połączeniami z innymi projektami, a także wieloma przyczynami swojego zaistnienia oraz sposobami realizacji. Dlatego lepiej traktować je jako system, a nie jako izolowane jednostki.

Little (1983) ustalił, iż projekty osobiste mają pewną typową dla siebie sekwencję rozwoju, którą szczegółowo opisał (rys. 3).



Rysunek 3. Fazy rozwoju projektu osobistego wg Little'a .
Opracowanie własne na podstawie Little, 1983.

Cykl „życia” projektu charakteryzują cztery główne fazy, które odnaleźć możemy w każdym projekcie, i dalej subfazy, niekoniecznie występujące zawsze w komplecie. Zasadnicze stadia rozwoju jednostkowych projektów to: 1) rozpoczęcie, 2) planowanie, 3) akcja, 4) zakończenie.

Ad.1. Projekt rozpoczyna się w *świadomości* jednostki, na przykład, w efekcie stwierdzenia rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a stanem faktycznych lub w „przedświadomości” na zasadzie marzenia. Może być również zagościć „w głowie” podmiotu za sprawą innej osoby. Dochodzi teraz do *identyfikacji* projektu, tj. zostaje on zakodowany, oznaczony, „zapisany” i objaśniony. Teraz jest ustalane także ostateczne źródło projektu – identyfikacja źródła projektu jest kluczowa dla przebiegu dalszych faz. Uznanie przez jednostkę projektu za swój – nawet jeśli został przez kogoś podsunięty – wzbudza w niej poczucie odpowiedzialności za jego realizację. W tej chwili ma miejsce *pierwsza ocena*, która dotyczy umiejscowienia tego projektu wśród innych wymagań i spraw życiowych, angażujących czas i zasoby podmiotu. W tej fazie sprawdza się m.in., czy rezultat tego projektu jest zgodny z wyznawanymi przez jednostkę wartościami oraz z jej potrzebami, a także porównuje się go z innymi uruchomionymi już projektami. Następuje *akceptacja*, tj. jednostka decyduje o podjęciu projektu zwykle po samodzielnym zastanowieniu się, ale czasem – po publicznej debacie.

Ad.2. Zaakceptowany projekt wymaga będzie najprawdopodobniej wymagań materialnego lub osobowego wsparcia, stąd konieczne jest przeprowadzenie „*pokazu projektu*” na forum potencjalnych pomocników. Pokaz ów musi zawierać główne cele i kierunki projektu oraz zachęcać odbiorców do włączenia się w to przedsięwzięcie. Efektem pokazu jest informacja zwrotna ze strony odbiorców, zgodnie z którą projekt zostaje „skasowany” lub przechodzi do następnych faz, których istotą jest administracyjne zarządzanie projektem. Czas teraz na *zapewnienie środków, zaopatrzenie i organizację przestrzeni*. Częstokroć chodzi o zbiegi te w dosłownym sensie, ale oznaczają one także np. usankcjonowanie projektu przez osoby znaczące, czy nabycie nowych umiejętności. Najczęściej niezbędna jest również *rekrutacja* innych osób, jako uczestników planowanego projektu. Ta faza jest jedną z najważniejszych, a rekrutowanie innych nie oznacza bynajmniej, że przypisujemy im drugorzędną rolę – w rzeczywistości naszymi najważniejszymi projektami w życiu mogą być te, w których „szefami” są inni. Przed wprowadzeniem projektu w życie niezbędne jeszcze jest *stworzenie harmonogramu*. Projekt musi być umieszczony w czasie, a więc musi zostać podzielony na konkretne działania, które należy dopasować w czasie do reszty aktywności życiowych.

Ad.3. Start projektu, czyli *zaangażowanie się* w jego realizację jest często bardzo stymulujące i wymaga na jakiś czas przerzucenia energii i zasobów z dotychczasowych projektów do tego rozpoczynanego. Skoro projekt został uruchomiony niezbędne są trzy współzależne i przenikające się procesy: *kontrola*, *kontynuacja* i *motywacja*. Po wstępnej fazie zaangażowania niezbędne jest teraz podjęcie działań korekcyjnych, dokonanie ograniczeń w dystrybucji zasobów, rozpracowania ewentualnych konfliktów w harmonogramie, przesunięcia środków, utrzymania motywacji uczestników projektu na czele z autorem. Sukces projektu będzie wiązał się z równowagą tych trzech procesów, skupianie się zaś tylko na jednym z nich prowadzić będzie do niepowodzeń w realizacji projektu. Fazę akcji zamyka *końcowa ocena* projektu, wymagająca wzięcia pod uwagę rozbieżności pomiędzy celami projektu a ich spełnieniem. Jeśli rozbieżność jest duża, konieczna jest decyzja, czy projekt kontynuować czy zakończyć. W przypadku małej rozbieżności – można przejść do fazy zamykającej. Czasami końcowa ocena może nie być łatwa, np. w przypadku projektów złożonych, z wieloma uczestnikami lub typu „doskonać się”. Ocenę komplikują też pojawiające się koszty i/lub korzyści.

Ad.4. Na pierwszy rzut oka zakończenie wydaje się banalne i proste, ale może okazać się bardzo złożonym procesem, gdy np. w projekt zaangażowanych jest wiele osób lub gdy wiele osób udziela mu wsparcia. Niektóre projekty są z istoty swej bezterminowe. Gdy projekt ma się ku końcowi, uruchamiana jest *sygnalizacja końca*. Kto komu daje takie sygnały, zależy od dystrybucji władzy w zespole projektowym i od pierwotnych warunków „finansowania”. W diadzie sygnały końca tworzą raczej misterną sekwencję, wskazującą na zmierzch interakcji. Czasami podjęcie decyzji o zakończeniu utrudniają różnego rodzaju bariery. Wtedy niezbędne jest *usunięcie* owych *barier*, co może przyjąć formę np. zwolnienia członków zespołu projektowego. Zakończony projekt wymaga podsumowania, czyli *konkluzji*. Czasami dokonanie jej może być trudne, gdy projekt był wewnętrznie nagradzający i jego zamknięcie przynosi stratę lub gdy ktoś oczekuje jakiegoś wyjątkowego zakończenia struktury projektów. Po konkluzji powinna nastąpić „*publikacja*” projektu, czyli upublicznienie efektów projektu gronu (szerokiemu lub wąskiemu) odbiorców „raportu”. Na koniec pojawia się *zapłata*, czasem w sensie dosłownym, czasem już umówiona i przewidziana w fazie planowania. Z kolei w innych projektach pojawiająca się zapłata może być kompletnie bez związku lub może wręcz niszczyć wewnętrzną motywację. Działania projektowe kończą się w fazie konkluzji, jednak pewne funkcje pomocnicze kończą się dalej. Konieczne więc jest *zatrzymanie*

projektu. Ma ono przede wszystkim znaczenie symboliczne: jeśli zakończenie jest powiedzeniem „Do widzenia”, to zatrzymanie obrazuje rzeczywiste opuszczenie pokoju.

Wkład Little’a to nie tylko szczegółowy opis „cyklu życia” projektów osobistych, ale – może przede wszystkim – powiązanie ich z różnymi wskaźnikami funkcjonowania człowieka. Autor ten odnotował m.in. związek między dużym zadowoleniem z życia a niskim poziomem stresów obecnych w projektach osobistych oraz wysokim poziomem udanej realizacji projektów i panowania nad nimi. Jego zdaniem poziom wiary ludzi w to, że osiągną swoje cele wystarcza, by wyrokować na temat ich skłonności depresyjnych lub ich zadowolenia z życia. Ponadto w swoich analizach ustalił Little, że osoby o wysokim wskaźniku neurotyczności charakteryzują się wysokimi wskaźnikami stresu, trudności, negatywnych skutków, braku kontroli, braku postępów oraz oczekiwania złych efektów w zakresie realizacji projektów osobistych.

Pojęcie **zadań życiowych** autorstwa Cantor przypomina wcześniej omawiane pojęcia dążeń i projektów osobistych (Zirkel i Cantor, 1989). Chodzi w nim o dokonywany przez jednostkę przekład celów na konkretne zadania, które wyznaczają kierunek działania na określonym etapie życia i w danej sytuacji. Ludzie w różnych sytuacjach realizują odmienne cele, a ich charakter zmienia się w zależności od etapu życiowego. Zadania życiowe są idiograficzne i różnią się między sobą nie tylko treścią, ale również zakresem oraz tym, czy są wyznaczane samodzielnie, czy też narzucane przez innych. Przyjmuje się, że większość zadań życiowych jest dostępna świadomości i może być relacjonowana, choć człowiek niekoniecznie się nad nimi zastanawia. Natomiast strategię poznawczą to środki realizowania zadań życiowych. Obejmują one rozpoznanie sytuacji, zaplanowanie działań, pamięć o wydarzeniach z przeszłości oraz zabiegi samoregulacyjne, takie jak odroczenie gratyfikacji. Jak widać, mają one postać głównie aktywności poznawczej. Chodzi przy tym nie tylko o rozwiązanie problemów niesionych przez rzeczywistość, lecz również dokonanie tego w zgodzie ze swoimi uczuciami, potrzebami i wyznawanymi wartościami.

Cantor twierdzi, że funkcjonowanie zadań życiowych oraz strategii poznawczych najlepiej jest badać w okresach przejściowych. Kiedy następują zasadnicze zmiany w naszym życiu osobistym lub zawodowym, zwracamy większą uwagę na nasze cele oraz sposoby ich realizacji. Autorka opracowała więc program badawczy obejmujący studentów od pierwszego do ostatniego roku studiów. Na pierwszym etapie badań poproszono respondentów o sporządzenie listy bieżących zadań życiowych i uporządkowanie ich od najważniejszego do najmniej ważnego. Studenci wymieniali

średnio około 8 zadań, od bardzo ogólnych do bardzo konkretnych. Następnie studenci grupowali zadania, poczym oceniano je pod względem wagi, przynieszonego przez nie zadowolenia, stopnia trudności oraz sprawowanej nad nimi kontroli. Analiza czynnikowa powyższych ocen pozwoliła wyodrębnić trzy podstawowe zakresy: ujemnych aspektów zadań, aspektów dodatnich oraz sprawowanej kontroli. Respondentów poproszono również o wyszczególnienie konkretnych sytuacji, w których określone zadania znajdują zastosowanie oraz odpowiednich planów działania. Wreszcie – podobnie jak w badaniach Emmons – osoby badane miały ocenić, w jakim stopniu dążenie do realizacji jednego zadania ułatwiło bądź utrudniło realizację innych zadań.

W wyniku badań odkryto m.in. dwie strategie poznawcze – optymizm i defensywny pesymizm. Są one strategiami adaptacyjnymi stosowanymi przy zadaniach związanych z osiągnięciami. Każda z nich jest odpowiednia dla niektórych ludzi. Światopogląd optymistów pozwala im koncentrować się na przewidywanych efektach pozytywnych i unikać myślenia o ewentualnych niepowodzeniach – nie boją się oni zadań związanych z osiągnięciami i mają duże oczekiwania. Z kolei defensywni pesymiści nastawiają się na najgorsze, mają niewielkie oczekiwania i podejmują konkretne starania w celu zrealizowania zadania. Strategia pesymistów umożliwia im zapanować nad lękiem – oczekiwanie najgorszego wydaje się ich uspokajać, nie przeszkadzając równocześnie w sumiennej pracy. Jednak to oczywiste, że osoby prezentujące tę strategię żyją w ciągłym lęku. To, czy ktoś jest optymistą czy defensywnym pesymistą w zakresie zadań związanych z osiągnięciami, nie ma wpływu na jego postępowanie w sytuacjach społecznych. W nich bowiem podstawą zróżnicowania są inne strategie poznawcze, np. poziom skrepowania (Cantor, 1990, 1994; za: Pervin: 2002).

2.3.4. Zadania dalekie jako determinanty ludzkiego postępowania w koncepcji Obuchowskiego

Koncepcja Obuchowskiego (1985) wyjaśnia szczegółowo jak zadania dalekie determinują postępowanie człowieka. Zaczynając od definicji osobowości jako zbioru tych właściwości psychologicznych, które wyznaczają postępowanie człowieka, i które można opisać za pomocą pojęć wskaźnikowych, autor podkreśla, iż decydującą rolę w organizacji kierunku i poziomu postępowania odgrywają systemy organizacji informacji. „Centralna funkcja osobowości, jak się wydaje, jest związana z prognozowaniem stanów rzeczy, i jak należy sądzić, dostosowywaniem się do nich.” (Obuchowski, 1985, str. 195).

Funkcją (sensem) organizacji osobowości jest opanowywanie przyszłości za pomocą czynności twórczych. Konsekwencją tego twierdzenia jest m.in. zdanie, że osobowość formuje się w decydującym stopniu nie pod wpływem doświadczeń, lecz pod wpływem oczekiwań.

Do opisu osobowości Obuchowski zaproponował cztery kategorie: wiedza, zadania, postawy emocjonalne i układ bazalny. Wiedza oznacza różnorodne formy odzwierciedlania świata przez osobę i sposoby pożytkowania jego wyników. Postawy lub preferencje emocjonalne to względnie trwałe, wyznaczone przez ubiegłe doświadczenie predyspozycje do określonego emocjonalnego reagowania. Z kolei na układ bazalny składają się stałe niewyuczone właściwości, takie jak: poziom inteligencji, ekstras-introwersja, koordynacja psychomotoryczna, lateralizacja, zapotrzebowanie na stymulację.

Zadania to formacje „ja intencjonalnego”, to podstawowa kategoria motywacji ludzkiej, odróżniająca się od wewnętrznych popędów stanowiących składnik „ja przedmiotowego” oraz różnego rodzaju nacisków zewnętrznych, tj. wymagań. W koncepcji Obuchowskiego mamy do czynienia z dwoma odrębnymi systemami motywacji zadaniowej. Jeden dotyczy zadań krótkodystansowych, ewokowanych sytuacyjnie lub przez stan ustroju i treść doświadczeń. Drugi mechanizm dotyczy zadań dalekich, ewokowanych refleksyjnie, jako wynik przemyślenia sytuacji z uwzględnieniem określonych koncepcji działania, celów działania, oceny sytuacji itp. Jest to mechanizm o charakterze informacyjnym, a nie energetycznym (redukcji napięć). Wyróżnienie tego rodzaju mechanizmu wyjaśnia motywację do postępowania, które wykracza poza dane sytuacje i którego skala czasowa może dotyczyć wielu dziesiątków lat. Ponieważ oba systemy motywacji oparte są na zupełnie różnych mechanizmach, możliwa jest ich równoległa realizacja. Możemy więc, za Obuchowskim, zdefiniować motywację daleką jako proces świadomej selekcji i projektowania działań na podstawie kryterium służebności zadaniu dalekiemu. Zadania dalekie to formuły stanów przyszłości, których spowodowanie osoba traktuje jako realizację własnych, autonomicznych, niewymuszonych intencji.

Niektórzy ludzie koncentrują swoje działania na sformułowanym przez siebie jednym naczelnym zadaniu, przeważnie jednak ludzie mają wiele zadań – rzadko osoba dorosła ma ich mniej niż 8. Rzadko też człowiek potrafi uświadomić sobie istnienie większej liczby niż 30 zadań. Obuchowski zaproponował metodę segregowania zadań według poziomu ogólności i zależności między nimi nazwaną Mapą Organizacji Zadań. Najniższe pole mapy to obszar zadań konkretnych, które zakładają tylko jeden stan rzeczy

stanowiący ich zrealizowanie, np. „uzyskać magisterium”. Pole nad nimi zajmują zadania o wyższym stopniu ogólności, ale wyraźnie powiązane z określoną kategorią zadań konkretnych. Są to zadania operacyjne, w ramach których istnieje zawsze kilka potencjalnych zadań konkretnych, dając różne możliwości realizacji, np. „kształcić się”. Kolejny, ostatni szczebel to zadania nadrzędne o najwyższym stopniu ogólności. Odgrywają one rolę wartości – zawierają w zasadzie sformułowanie uzasadnienia wszystkich zadań pozostałych, np. „zadowolenie z siebie”. W praktyce – pisze Obuchowski – spotykamy się u jednej osoby najwyżej z dwoma zadaniami tej kategorii, a najczęściej z jednym.

Przeanalizowanie wielu Map Organizacji Zadań pozwoliło omawianemu autorowi na wyróżnienie kilku ich typów: luźny, liniowy, hierarchiczny, niepełny, pseudohierarchiczny.

Typ luźny zawiera niedużą liczbę zadań konkretnych, czasami też kilka zadań operacyjnych, niepowiązanych ze sobą i będących przeważnie bezpośrednią wykładnią wiedzy naturalnej, jaką dysponuje osoba. Z reguły zadania typu luźnego nie są trudne i nie są zbyt ambitne. Są za to realne i można je zrealizować w dość wczesnej fazie życia. Osoby, które prezentują ten typ wykazują w działalności życiowej brak indywidualnej dalekiej perspektywy. Są sztywne motywacyjnie, nie uzyskują liczących się sukcesów, funkcjonują mało efektywnie i są mało skuteczne. Łatwo zmieniają kierunki działania i są wyraźnie zewnątrzsterowne.

Typ liniowy charakteryzuje nieduża liczba powiązanych ze sobą grup zadań konkretnych. Powiązane są w ten sposób, że każde z nich jest etapem realizacji następnego. Zadania są przeważnie zdeterminowane sytuacyjnie. I mają krótki dystans w skali życia osoby. Motywacja oparta na linii zadań może być niewątpliwie silna. Jest to ten rodzaj motywacji, który bardzo łatwo formować z zewnątrz. Niemniej jest to równocześnie najbardziej krucha podstawa motywacji – wyłączenie któregoś z zadań powoduje utratę sensu całości, a jej krótki dystans z góry pozbawia ją pozytywnego wpływu na rozwój osobowości.

Typ hierarchiczny organizacji zadań można uznać – według Obuchowskiego – za najdoskonalszy, gdyż urzeczywistnia warunki niezbędne do rozwoju osobowości. Osoba dysponuje tu zestawem zadań zawierających odpowiedzi na komplet pytań: co? jak? po co? Szczególną właściwością tego typu organizacji zadań jest doskonalenie się jej w miarę pojawiania się różnego rodzaju trudności w realizowaniu zadań konkretnych. W miarę narastających trudności wymianie mogą ulegać kolejno wszystkie zadania konkretne.

Mogą być modyfikowane zadania operacyjne, natomiast zasadniczy kierunek motywacji zostaje zachowany dzięki zadaniom nadrzędnym – wartościom nadającym sens życiu i ich powiązaniu z zadaniami operacyjnymi.

Typ niepełny organizacji zadań charakteryzuje należycie rozbudowana warstwa zadań operacyjnych i konkretnych, przy jednoczesnym braku zadań naczelnych. Można przyjąć, że jest to układ szczątkowy będący wynikiem swego rodzaju zagubienia w toku praktyki życiowej zadań o charakterze wartości. W ramach określonych warunków ten układ zadań może stanowić podstawę silnej elastycznej motywacji, jednak przy znacznej zmianie warunków – gdy zmianom muszą ulegać również zadania operacyjne – układ ten traci właściwości regulacyjne. Następują zaburzenia motywacji wynikłe z trudności w rekonstrukcji struktury zadaniowej.

Typ pseudohierarchiczny charakteryzuje się istnieniem warstwy zadań konkretnych o charakterze liniowym, a poza nimi rozbudowanej warstwy zadań o charakterze wartości, zadań naczelnych, ujętych bardzo ogólnie i całkowicie pozbawionych związku z łańcuchami zadań konkretnych. W tym wypadku to, co powinno spełniać funkcję zadań naczelnych ma tylko ich formę. W istocie wskutek braku powiązania z zadaniami konkretnymi spełniają one tylko rolę swego rodzaju kulturowego alibi podejmowanych działań, nie mając żadnej mocy regulacyjnej. Typ pseudohierarchiczny można – według Obuchowskiego – traktować jako wyraz swego rodzaju patologii społecznej.

Charakteryzując poszczególne typy organizacji zadań odkrywamy zarazem ich potencjał motywacyjny. Jest on, mianowicie, funkcją powiązania danego zadania z innymi zadaniami osoby, zwłaszcza z zadaniami o charakterze nadrzędnym. Natomiast możliwości realizacji tego potencjału są funkcją typu organizacji zadań. Motywacja daleka, zapewniająca stabilność kierunku działania na długie lata, jest funkcją hierarchicznej organizacji zadań, właściwego powiązania zadań naczelnych z konkretnymi przez zadania operacyjne. Stabilność tej motywacji jest wzmagana zwrotnie przez jej skuteczność, która jest wynikiem elastyczności doboru środków działania. Elastyczność ta bierze się stąd, że w praktyce zablokowaniu ulegają tylko zadania konkretne. W sytuacji, gdy zadania te nie są celem samym w sobie, ale stanowią tylko jeden z możliwych sposobów realizacji innych zadań, odleglejszych czasowo i wyżej usytuowanych w hierarchii wartości, stosunkowo łatwo można je wymienić na zadania bardziej odpowiadające sytuacji. Na tym właśnie polega elastyczność zmian motywacji. Dodatkowym efektem jest wspomniane już „samodoskonalenie się” całej organizacji zadań w trakcie pokonywania napotkanych trudności.

2.3.5. Zadania okresu dorosłości Levinsona oraz zadania rozwojowe Havighursta

Levinson (1986, za: Brzezińska, 2000) na podstawie badań ¹³ sporządził bardzo szczegółową tabelę faz życia ludzkiego oraz wyróżnił kilka nieznanych lub niedocenionych dotychczas czynników wyznaczających specyfikę funkcjonowania człowieka w poszczególnych fazach. Między innymi, jego odkryciem było znaczne wydłużenie fazy młodzieńczej to znaczy przygotowywania się do wieku dojrzałego. Cały okres rozpoczynający się około 17 roku życia aż do około 33 lat nazwany został „nowicjatem”.

Ważkim stwierdzeniem Levinsona, które koresponduje z tematyką zadań (celów) życiowych jest, że poszczególne fazy życia różnicują rodzaje zadań, jakie stawia przed sobą człowiek. Można się tu doszukać pewnej analogii z Eriksona (1997) koncepcją wymagań, jakie stają przed człowiekiem w różnych fazach jego życia. Tyle, że w koncepcji Levinsona wymagania te przybierają postać zadań osobistych, zostają uwewnętrznione. W fazie nowicjatu zadań tych jest cztery: 1) skonkretyzowanie marzeń, 2) znalezienie mentora i zgodnie z jego radami i wzorem życia określenie siebie w świecie dorosłych, 3) zdobycie zawodu i odpowiedniej pozycji do jego realizacji, 4) wejście w nowe, intymne stosunki społeczne poprzez małżeństwo i rodzicielstwo. Nowicjat kończy się wraz z realizacją tych czterech zadań i od tego, jak one zostaną zrealizowane zależy sposób wejścia w fazę „stabilizacji”, po której (40 rok życia) następuje okres „średniej dojrzałości”.

Nie wszystkie cztery zadania są równoważne. Podstawowe znaczenie Levinson przypisuje marzeniu. Jest to plan zawierający najważniejsze dla jednostki wartości, dążenia, które nadają życiu określony kierunek. Treść marzenia pozostaje jakby stale w świadomości ludzi – nawet, jeśli okresowo wybierają inną drogę, wracają do pierwotnej treści marzenia. Ma ono wpływ na całe życie ludzkie – na przykład w wieku 40 lat człowiek ocenia siebie i swoje życie jako sukces lub przegraną zależnie od tego, w jakim stopniu marzenie zostało zrealizowane.

W koncepcji Havighursta (1953, za: Brzezińska, 2000) człowiek przechodzi z jednego stadium rozwoju do kolejnego rozwiązując typowe dla danego okresu problemy.

¹³ Levinson sporządził obszerne biografie grupy mężczyzn między 35 a 45 rokiem życia na podstawie wielogodzinnych rozmów z nimi, a także na podstawie danych zaczerpniętych z literatury pięknej oraz z biografii wybitnych ludzi.

Zadanie rozwojowe autor definiuje jako zadanie wyłaniające się w pewnym okresie życia jednostki. Podejmowanie i rozwiązywanie zadań rozwojowych pociąga za sobą przemiany sprawności motorycznych, poznawczych, emocjonalnych i społecznych, a powodzenie w spełnianiu zadań w okresach późniejszych zależy od tego, jak jednostka poradziła sobie z zadaniami wcześniejszymi. Treść zadań rozwojowych, przed jakimi staje ona w kolejnych okresach swego życia, wiąże się z tym, jakim przemianom podlega jej organizm, jej otoczenie czy środowisko zewnętrzne, a także z tym, z jakimi kompetencjami opuściła poprzednie etapy rozwoju i jakie są jej aktualne „zasoby” związane z radzeniem sobie w różnych sytuacjach życiowych oraz poziom świadomości ich posiadania (Brzezińska, 2000; Przetacznik-Gierowska, Tyszkowa, 1996).

Zadania rozwojowe, jakim jednostka – zdaniem Havighursta – musi podołać w okresie wczesnej dorosłości to:

- Wybór małżonka
- Uczenie się współżycia z małżonkiem
- Start w rolach rodzinnych
- Wychowywanie dzieci
- Prowadzenie domu
- Rozpoczęcie pracy zawodowej
- Przyjmowanie odpowiedzialności obywatelskiej
- Znalezienie pokrewnej grupy społecznej (za: Brzezińska, 2000; Przetacznik-Gierowska, Tyszkowa, 1996).

Czerwińska-Jasiewicz (2003) ustaliła w swoich badaniach w Polsce najważniejsze cele życiowe współczesnej młodzieży w wieku 18-19 lat. Są to w kolejności: (1) mieć kogoś, kogo się kocha, (2) być kochanym, (3) niezależność oraz zdrowie (na tym samym miejscu), (4) ciekawa praca, (5) szczęśliwe życie rodzinne oraz przyjaźń z ludźmi (na tym samym miejscu). Nurmi (1994) ustalił, że około 20-letni Finowie najbardziej zainteresowani są swoją przyszłą edukacją oraz małżeństwem i założeniem rodziny. Pojawiają się też w tym wieku cele związane z dobrobytem materialnym i zdrowiem. Z kolei fińskie 30-latki przestają myśleć o swojej edukacji, za to więcej myślą o zatrudnieniu i o dzieciach, wzrasta też troska o aspekty materialne oraz zdrowie. Wyniki te dobrze korespondują z koncepcją Huvighursta. Pamiętać jednak należy, iż w ostatnich 20 latach dokonały się zmiany, których wspólnym mianownikiem jest to, że coraz mniej powszechne jest zjawisko podejmowania pracy zawodowej zaraz po ukończeniu edukacji na poziomie podstawowym i średnim (Bańka, 2005). Przejście ze szkoły do rynku pracy i

z edukacji do życia zawodowego przestało być procesem automatycznym jako konsekwencja ukończenia odpowiedniej edukacji zawodowej, a stało się rozciągniętym w czasie procesem przechodzenia od młodszej zależności do dorosłej niezależności w aspekcie ekonomicznym, rodzinnym i możliwości utrzymania własnego gospodarstwa domowego.

2.4. Regulacyjne właściwości celu

Zagadnienie regulacyjnych właściwości celu wymaga – według Zaleskiego (1991) – omówienia następujących kwestii: 1) uruchomienie działania celowego przez podmiot, czyli przejście od myśli do czynu, 2) sam mechanizm regulacyjnego wpływu celu na działanie oraz 3) znaczenie istotnych cech celu jak też cech podmiotu dla efektywnej realizacji zamiaru.

2.4.1. Uruchomienie działań celowych

Problem uruchomienia działań przez motywy jakiegokolwiek rodzaju nie ma w psychologii takiego rozwiązania, na które wszyscy się godzą. Na pewno postawienie celu oznacza powstanie rozbieżności, której zresztą najczęściej sam podmiot jest „winowajcą”. Rozbieżność tworzy dysonans poznawczy, w wyniku którego powstaje nieprzyjemne napięcie. W klasycznym rozumieniu dysonansu chodziło o dojście do stanu równowagi poprzez zredukowanie napięcia, tu chodzi natomiast bardziej o urzeczywistnienie celu, co nie musi koniecznie oznaczać uzyskania równowagi. Zachowania nie tyle są skierowane na samo zniesienie dysonansu i negatywnych z założenia emocji, ile na osiągnięcie antycypowanego stanu rzeczy, który ma wartość dla podmiotu. Do zachowań celowych dochodzi poprzez akt decyzji działania, a nie poprzez napięcie zmuszające do aktywności.

Heckhausen i Kuhl (1985, za: Zaleski, 1991) opisują proces zachodzący od momentu pojawienia się życzenia w najbardziej elementarnej formie do rzeczywistego zamiaru i dalej do działania. Życzenia tym różnią się od intencji, że nie przeszły one z poziomu fantazji na poziom rzeczywistości. Jednostka dokonuje złożonych ocen szans osiągnięcia celu – czy działanie w danej sytuacji doprowadzi do wyniku, który przyniesie pożądane dla jednostki konsekwencje? Jeżeli subiektywne oczekiwanie osiągnięcia celu przekroczy krytyczną wartość, życzenie nabierze rzeczywistości (opierając się na ważności

danego celu) i jest następnie przetransformowane w pragnienie. Przejście do intencji wymaga aktu woli, uwzględniającego następujące kryteria: okazja, czas, ważność, presja, termin i środki. Prawdopodobieństwo przejścia pragnienia w intencję, czyli zamiar wzrasta, gdy pojawia się okazja do osiągnięcia celu, gdy jednostka ma wystarczającą ilość czasu na jego realizację, gdy cel jest ważny, gdy zbliża się określony termin i jeżeli aktualnie są dostępne środki do jego realizacji. Kryteria nie muszą wystąpić wszystkie jednocześnie, wystarczą niektóre, aby pragnienie przetransformować w intencję. Konieczne minimum ma charakter całkowicie subiektywny i występuje w dwu różnych stadiach procesu. W powyższym etapie przejście pragnienia w intencję odnosi się do tego, co jest możliwe w przyszłości. Drugie stadium oceny odnosi się do sprawdzenia powyższych warunków w konkretnym punkcie czasu; jeżeli są spełnione, to następuje przejście od intencji do działania. Ogólnie możemy za autorami przyjąć, że proces stawiania celu to seria operacji poznawczych. Efektem tego procesu jest realny zamiar podjęcia określonych działań na rzecz celu.

Kiedy mamy do czynienia z względnie stałą tendencją do podejmowania działań zmierzających do realizacji celu i ich wykonywania mówimy o zaangażowaniu. Definiujemy je jako poziom determinacji i wytrwałości ukierunkowany na osiągnięcie celu. Zaangażowanie oznacza przedłużanie wysiłku w czasie w kierunku zakończenia postawionego sobie celu, towarzyszy mu także niezgoda podmiotu na rezygnację z celu czy obniżenie poziomu jego realizacji (Renn, 2003).

Co ważne, cel nie determinuje działań w sposób mechaniczny, istnieje natomiast duże prawdopodobieństwo, że osoba podejmie działania pod wpływem celu. Uruchomienie czynności lub rezygnacja z niej należy do decydującego podmiotu. Ów probabilizm działania daje szansę na generowanie zachowań nowych w przeciwstawieniu do nawykowych. Powiązanie między myśleniem a działaniem ma charakter obustronny. Źródłem zachowań są procesy myślowe, ale kolejne zachowania i ich efekty nie pozostają bez wpływu na procesy poznawcze.

Szerszy model ustanawiania i osiągania celów proponuje Gollwitzer (1996, za: Łukaszewski, Doliński, 2000; Renn, 2003). Jego Rubicon zawiera cztery fazy:

- fazę przeddecyzyjną, podczas której dokonuje się wyboru pomiędzy pragnieniami; faza ta kończy się decyzją – podmiot wybiera, co będzie robił;
- fazę przeddziałaniową, która następuje po decyzji – jest to faza planowania zachowania – kiedy je wykonać, jak to zrobić, jaki czas jest do dyspozycji; faza przeddziałaniowa kończy się sformulowaniem planu;

- fazę wykonaniową, która zaczyna się wraz z początkiem realizacji planu, a kończy obserwacją konsekwencji, jakie przynosi zakończenie zadania (celu);
- fazę podziałaniową, która zawiera w sobie operację ewaluacji wyniku, podczas której sprawdza się, czy wynik i jego konsekwencje spełniają sformułowane wcześniej oczekiwania, czy konieczne jest sformułowanie następnego celu.

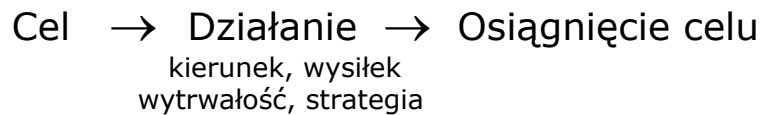
Gollwitzer przyjmuje, że każde działanie zaczyna się i kończy sformułowaniem pragnień.

Podmiot jako aktywny układ zajmuje centralne miejsce wśród różnych czynników warunkujących zarówno postawienie celu, jak i jego realizację. Wskazuje się na pojęcia wewnętrznej motywacji, poczucie (a nawet potrzebę) własnego autorstwa działań i sprawstwa wyniku (Zaleski, 1991). Ale też realizowanie postawionego celu przebiega w określonych warunkach czasowych i przestrzennych. Cele wyznaczają chociażby odpowiednie środki i te muszą być dostępne, inaczej osiągnięcie celu jest niemożliwe. Szczególną uwagę należy zwrócić na otoczenie społeczne, na stosunek innych ludzi do naszych celów. Generalnie, podmiot i otoczenie to „partnerzy” w realizacji zamiarów, w której inicjatywna rola przypada podmiotowi.

Analizując kwestię uruchomienia działań celowych musimy pamiętać, iż tak naprawdę mówimy o pewnej strukturze wielu celów powiązanych ze sobą, według niektórych autorów – strukturze hierarchicznej. Tak więc, aktywacja konkretnego pojedynczego celu – oprócz tego, że jest reakcją na stwierdzoną rozbieżność - jest również w jakiejś mierze funkcją aktywacji innych celów z nim powiązanych. DeShon i Gillespie (2005) uważają, że aktywacja ta może rozprzestrzeniać się wśród celów na danym poziomie oraz w dół i w górę hierarchii celów, w zależności od siły powiązań pomiędzy celami.

2.4.2. Regulacyjny wpływ celu na działanie

Obecnie wielu psychologów akceptuje następujący opis mechanizmu funkcjonowania celu, zaproponowany przez Locke’a i in. (1981). Według tych autorów cele są efektywne poprzez to, że: 1) kierują uwagę i działanie podmiotu na istotne elementy zadania, 2) mobilizują jednostkę do podjęcia odpowiedniego wysiłku, 3) zwiększają wytrwałość, czyli utrzymywanie pewnego poziomu wysiłku w przeciągu jakiegoś czasu i 4) pomagają pośrednio w wypracowaniu odpowiednich strategii, ułatwiających osiągnięcie celu.



Rysunek 4. Wpływ celu na działanie wg Locke’ego i in. Źródło: Zaleski, 1991, str. 108.

Model jest ogólnym schematem wpływu celu na zachowanie. W badaniach eksperymentalnych sprawdzano ten wpływ, manipulując określonymi atrybutami celu. Badania dotyczyły zadań stawianych studentom lub członkom załóg pracowniczych – chodziło o pomiar wyników pracy, najczęściej szybkości działań.

Ukierunkowanie uwagi i czynności uważa się za podstawową funkcję celu. Cel redukuje liczbę bodźców i informacji docierających do podmiotu, ograniczając je do tych, które są istotne. Podobnie kierowana jest selekcja czynności w taki sposób, że jednostka wybiera te, które są związane z celem, a czynności dla celu nieistotne ulegają wyłączeniu. Cele wymagają podjęcia odpowiedniego wysiłku, aby osiągnąć oczekiwany stan. Ludzie wybierają z zasady łatwiejsze drogi do osiągnięcia celu. Zdrowy rozsądek nakazuje zaakceptowanie tej zasady, jednak wysiłek musi być zawsze na tyle wysoki, aby odpowiadać wymogom zadania.

Cele okazały się nie tylko czynnikiem mobilizującym wysiłek zaraz po ich postawieniu. Osoby kierujące się w czynnościach jakimś celem są również bardziej wytrwałe, utrzymują potrzebny poziom wysiłku przez dłuższy czas. W badaniach wykazano, że im trudniejszy cel, tym dłużej ludzie pracują nad zadaniem. Cele niejako „zmuszają” do dopełnienia rozpoczętych czynności. Zeigarnik i Owsiankina wykazały, że ludzie mają tendencję do wypełnienia zadań, do których się zobowiązali (także przed sobą), nawet jeżeli nie są one bardzo wygodne oraz do zakończenia przerwanych czynności należących do ustrukturalizowanego zadania, jak gdyby rozpoczęte zadania domagały się dopełnienia (Łukaszewski, 2000). Ponadto do bardziej wytrwałej pracy na rzecz celu prowadzą napotkane utrudnienia. Tendencja motywacyjna do obrony oddalnego od podmiotu obiektu nazywa się reaktancją – ograniczenie wyboru jakiegś alternatywy wyzwała w podmiocie reakcje do obrony i przywrócenia tego stanu w posiadanie (Reber, 2000).

Uważa się, że cele mają taką właściwość, że stymulują do opracowania optymalnych strategii. Proces tworzenia strategii różni się od wysiłku. Angażuje on przede wszystkim poznawczą aktywność i polega na przepracowaniu działań, które będą podjęte

w rzeczywistych warunkach. Strategia ma to do siebie, że na poziomie poznawczym daje się dowolnie modyfikować, udoskonalać i każda informacja zwrotna o efekcie wykonanych czynności jest spożytkowana do dalszego planu działania. Funkcja planowania działań jest oczywista – ma ono ułatwiać realizację działania. Plany nie są mechanizmem motywacyjnym sensu stricto. Są raczej instrumentem realizacji zadania czy osiągnięcia celu. Jednakże im bardziej ogólny jest cel, im bardziej perspektywiczny, im bardziej złożony, tym bardziej plan nabiera immanentnych właściwości motywacyjnych. Innymi słowy, w wypadku celów ogólnych, złożonych i odległych nie tylko cel motywuje do działania, ale motywuje także plan i zamiar zrealizowania planu lub nawet poczucie konieczności zrealizowania go (Doliński, Łukaszewski, 2000). Nie wszyscy jednak podzielają pogląd o motywacyjnej funkcji planów. Zdaniem Nurmiego (1994) cel jest wyobrażeniem wyniku końcowego, jaki zamierzamy osiągnąć (co będzie efektem naszego działania), a plany są wyobrażeniem kolejnych kroków postępowania, zapewniającego osiągnięcie założonego wyniku lub przynajmniej zbliżanie się do niego. Plan jest sposobem odpowiedzi na dwa pytania: jak to zrobić? i kiedy to zrobić?. Jest zarazem instrukcją i opisem sekwencji operacji.

Kanfer (1990, za: Renn, 2003) uważa, że w wyjaśnianiu, jak cele przekładają się na działanie kluczową rolę odgrywa pojęcie zaangażowania. Stopień zaangażowania jednostki w realizację celu wpływa na przetwarzanie informacji, dobór strategii działania i ich implementację.

Przedstawiony powyżej ogólny mechanizm funkcjonowania celów zostanie dalej wzbogacony o parametry celu i indywidualne cechy podmiotu, wiążące się z efektywnym działaniem.

2.4.3. Uwarunkowania efektywnej realizacji celu

Stwierdzenie, że działania zorientowane na określony cel są bardziej efektywne niż te bez postawienia celu, Locke i in. (1981) uważali za jedno z najbardziej ugruntowanych w całej literaturze psychologicznej. Powyższy efekt ujawniono w wielu badaniach¹⁴, w których manipulowano istotnymi cechami, takim jak trudność, stopień sprecyzowania, akceptacja, informacje zwrotne o wykonaniu oraz zmiennymi osobowościowymi

¹⁴ Dane empiryczne, które przywołuje Zaleski pochodzą głównie z eksperymentów laboratoryjnych i badań wśród załóg w zakładach pracy. Cele są ciągle bardzo popularną zmienną pojawiającą się w badaniach z zakresu psychologii pracy i organizacji. Najczęściej bada się ich związek z wykonaniem, ale też np. z modyfikacją zachowań (Moussa, 2000).

(Zaleski, 1991). Okazało się, że największe efekty mają cele, które jednostka stawia sobie sama. Jeżeli cele pochodzą z zewnątrz, to warunkiem ich efektywności jest ich akceptacja ze strony podmiotu. Austin i Vancouver (1996, za: Brett, VandeWalle, 1999) uważają, że jeśli nawet cele pochodzą z zewnątrz, to ich reprezentacje mogą być różne u poszczególnych jednostek, ponieważ cele te są przekładane tak, aby mogły być umiejscowione w hierarchii celów danej jednostki.

Jeśli chodzi o trudność celów, to nie ma jednoznacznych wskaźników, w jaki sposób wiąże się ona z poziomem osiągnięć. Locke wysunął hipotezę, że trudniejsze cele prowadzą do wyższego poziomu wykonania, przy zaangażowaniu podmiotu w realizację celu. Czynnikiem sprzyjającym jest akceptacja celu ze strony wykonawcy. Wykonanie spada, gdy cel jest percypowany jako niemożliwy do osiągnięcia. Z kolei zgodnie z teorią Vrooma (1964, za: Zaleski, 1991) – im łatwiejsze jest zadanie i tym samym szanse jednostki, tym lepsze jest wykonanie. Przeprowadzono wiele badań, aby zweryfikować relacje między trudnością a wykonaniem. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi w tej kwestii, za to pojawiło się mnóstwo sugestii i nowych pytań. Przykładowo, trudność można zinterpretować co najmniej w dwojaki sposób. Po pierwsze, cel można uważać za trudny w tym sensie, że wymaga on dużego wysiłku i czasu, lecz towarzyszy mu nadzieja na zrealizowanie oraz wiara we własne siły, kompetencje i możliwości. W drugim znaczeniu cel trudny oznacza problem nowy, bez analogii do poprzednich doświadczeń, gdzie poczucie subiektywnej szansy osiągnięć może być niskie. Prawdopodobnie trudność celu powinno się rozpatrywać uwzględniając inne istotne czynniki zarówno zadaniowe, jak i podmiotowe, na przykład koszty, które osoba musi ponieść, aby cel osiągnąć, umiejscowienie celu w czasie (cele krótko i długotrwałe) czy w różnych sferach życia. Uboczne efekty trudnych celów (np. stres) są tematem dla oddzielnych analiz.

Ciekawe wyjaśnienie kwestii trudności celów proponują DeShon i Alexander (1996), wprowadzając terminy jawnego i ukrytego uczenia się. Jawne (wyraźne) uczenie się obejmuje dobrze znane każdemu procesy, tj.: opracowanie wewnętrznych reprezentacji problemu, który przed nami stoi, sformułowanie strategii jego rozwiązania i wreszcie testowanie alternatywnych hipotez mających doprowadzić do rozwiązania zadania. W sytuacji tej mamy świadomość trwania procesu uczenia się. Natomiast ukryte uczenie się rozumiane jest jako nabywanie wiedzy dotyczącej współzmienności obserwowanych bodźców poprzez wielokrotną „ekspozycję na problem”. Krótko mówiąc, stykamy się raz po raz z danym problemem i - bez intencji i bez świadomości tego procesu – wypracowujemy w sobie abstrakcyjną zasadę lub prototyp właściwej reakcji na

pojawiający się bodziec (bodźce). Podczas gdy uczenie jawne wymaga zasobów poznawczych, uczenie ukryte jest od nich stosunkowo niezależne, gdyż opiera się na myśleniu. Jednostka może być niezdolna do werbalizacji wykorzystanych zasad. Złożonych zadań, będących przykładem trudnych celów, możemy uczyć się zarówno w jawny, jak i ukryty sposób, a każdy z tych sposobów pasuje do innej struktury zadań. I tak, ustanawianie trudnych, specyficznych celów skutkuje poprawą wykonania złożonych zadań, które są przetwarzane jawnie. Wtedy trudne cele zwiększają wysiłek poświęcany zadaniu i zapewniają więcej diagnostycznych informacji dotyczących struktury problemu. Z kolei, ukryte uczenie jest nieintencyjne i ustanawianie trudnych, specyficznych celów przy rozwiązywaniu zadań, których naturalnie uczymy się w sposób ukryty, może wywołać reprezentację problemu, co wiedzie jednostkę do polegania na jawnych procesach uczenia się (tj. formułowaniu strategii i testowaniu hipotez rozwiązania). Próbowanie uczenia się zadań pasujących do ukrytego sposobu przy użyciu strategii jawnego uczenia się jest nieoptymalne. Przykładem zadań, gdzie sprawdza się uczenie ukryte są zadania dotyczące złożonych relacji pomiędzy (nawet wieloma) zmiennymi, z nieoczywistymi zasadami wykonania, w sytuacjach, gdzie jednostka styka się z tym samym problemem¹⁵.

Locke i in. (1981) uważają, że w przypadku trudnych celów wykonanie można poprawić poprzez informacje zwrotne. Cele powiązane z informacjami zwrotnymi polepszały wykonanie pracy i podwyższały satysfakcję z niej. Według Zaleskiego – cel „zawieszony” w niepewności co do jego stopniowego osiągnięcia traci na sile regulacyjnej. Zredukowanie tej niewiedzy przez informacje zwrotne umożliwi podjęcie następnego kroku w znanej sytuacji, wytworzonej przez poprzedni krok. Niezależnie od tego, czy jest z niej zadowolony, czy też nie, podmiot dysponuje dokładną wiedzą, która pomaga w podtrzymaniu dotychczasowej czynności lub przyczynia się do podjęcia nowej czynności. Informacje zwrotne są czynnikiem pomagającym w realnej ocenie własnych wysiłków, w eliminowaniu działań mniej wydajnych i wprowadzaniu na ich miejsce bardziej efektywnych. W przypadku pozytywnych informacji zwrotnych, mówiących o zrealizowaniu celu, jednostka zwiększa poziom swoich kolejnych celów, szczególnie jeśli ma przekonanie o swojej skuteczności i posiadaniu odpowiednich zdolności¹⁶ (Ilies, Judge, 2005). Podobnie, jak przy trudności celu, i tutaj pojawia się zaangażowanie

¹⁵ W badaniach DeShona i Alexandra (1996) były to próby przewidywania procesów na giełdzie pod presją czasu.

¹⁶ Kiedy jednostka osiąga bardzo trudny cel, może nie tyle zawyżać poziom kolejnych celów, ale przenieść swoją uwagę i wysiłek na zadania/cele z innego obszaru (Ilies, Judge, 2005).

jednostki w realizację celu jako ważna zmienna pośrednicząca w relacji feedback – wykonanie: większa ilość informacji zwrotnych wpływa na poprawę wykonania, ale u osób o wysokim poziomie zaangażowania (Renn, 2003).

Obok hipotezy trudności Locke wysunął również hipotezę, w myśl której konkretne, specyficznie sformułowane cele prowadzą do wyższego poziomu wykonania niż cele ogólnie sformułowane lub ujęte w wyrażeniu „starać się jak najlepiej”. Przykładem konkretnego celu może być obietnica: „Schudnę 10 kilogramów w ciągu 3 miesięcy”. Emmons (1992) zauważa, że cele podejmowane intencjonalnie mają zazwyczaj wyższy stopień ogólności niż zadania narzucone przez innych. Co więcej, w wypadku własnych celów ich ogólność raczej sprzyja zaangażowaniu, natomiast w wypadku narzuconych ogólność raczej zmniejsza zaangażowanie. Z drugiej strony jednak zadania formułowane w terminach ogólnych częściej wywołują uczucie smutku i depresji, ponieważ wydają się odleglejsze, pociągają za sobą silniejszy stres, spostrzegane są jako trudniejsze, bardziej czasochłonne i mniej satysfakcjonujące (Emmons, 1992; Zirkel i Cantor, 1989).

Wśród uwarunkowań efektywnej realizacji celów warto wymienić również kilka zmiennych osobowościowych. W pierwszej kolejności wyszczególnić należy samoocenę – najpopularniejszą chyba ze zmiennych psychologicznych. Ludzie reagują na świat zgodnie z obrazem siebie. Jednostki o wysokiej samoocenie podejmują większy wysiłek, gdy stawiają czoło trudniejszym celom. Ponadto ich wykonanie poprawia się w reakcji na pozytywne informacje zwrotne. Natomiast negatywne informacje zwrotne mocniej wpływają negatywnie na ludzi z niską samooceną (Zaleski, 1991). Inną interpretację oceny własnych możliwości oferuje Bandura (1989b, za: Pervin, 2002); na określenie samooceny używa terminu „własna skuteczność”. Konstrukta ten stanowi punkt odniesienia na każdym etapie przebiegu celowego zachowania. Poczucie własnej skuteczności jest warunkiem podjęcia zadań, a trafna jej ocena ma duże znaczenie w efektywnym działaniu. Szczegóły tego procesu opisane zostały w rozdziale 2.3.2. niniejszej pracy.

Inną zmienną, znaczącą dla urzeczywistnienia zamiarów jest orientacja na przyszłość lub inaczej przyszłościowa perspektywa czasowa (patrz rozdz. 2.2). Jest to subiektywna reprezentacja poznawcza ilości przyszłego czasu wypełnionego zdarzeniami. Jednostka antycypacyjnie umieszcza w różnych punktach przyszłości obiekty, fakty, które pozostają w jakiejś relacji do jej osoby. Jest to względnie stała charakterystyka osobowościowa występująca w różnym stopniu u różnych ludzi. Aby psychologiczna

przyszłość odgrywała regulacyjną rolę w celowych zachowaniach niezbędny jest odpowiedni poziom jej realności. Dystans czasowy okazuje się być zmienną wpływającą na wykonanie – odległe cele miały istotnie większy wpływ na jednostki mocno zorientowane na przyszłość niż na jednostki, które cechuje krótka przyszłościowa perspektywa czasowa. Ponadto zintegrowana przyszłościowa perspektywa czasowa jest pozytywnie związana z wysiłkiem jako przyczyną sukcesu (w percepcji wykonawców) i może mieć znaczący wpływ na oczekiwanie sukcesu. Są też doniesienia wskazujące na pozytywną zależność między orientacją na przyszłość a odkładaniem nagrody (Zaleski, 1991). Aczkolwiek – jak zauważa Lens (2006) – osoby ustanawiające sobie długoterminowe cele nie są „skazane” na odraczanie nagrody, gdyż osiąganie celów pośrednich, przybliżających nas do celu końcowego, jest nagradzające samo w sobie. Ludzie mogą jednocześnie cieszyć się teraźniejszością oraz działać na rzecz przyszłych celów. Ponadto Lens zwraca uwagę, że dla jednostki nie jest najważniejsze rozwijanie orientacji na przyszłość jako takiej, bowiem kluczowe znaczenie ma treść ustanawianych celów – z nią bowiem wiąże się zasadniczo nasze poczucie satysfakcji życiowej.

Na koniec analizy uwarunkowań efektywnej realizacji celów warto wspomnieć również kontekst społeczny, w którym cele się urzeczywistniają. Jak zostało już napisane, cel – aby był efektywnie wykonany - może pochodzić z zewnątrz, pod warunkiem, że zostanie zaakceptowany przez jednostkę i traktowany jako własny. Inni ludzie działają na podmiot nie tylko przedstawiając jej cele do realizacji, ale także udzielając mu wsparcia w trakcie jego urzeczywistniania, pomagając mu wykonać więcej, aniżeli jest zdolny zrobić w samotności. W ten sposób kontekst społeczny przyczynia się do bardziej efektywnej realizacji celów.

2.5. Ograniczenia teorii celów

W rozważaniach nad teorią celów pojawiają się pytania, na które nie ma odpowiedzi na chwilę obecną. Po pierwsze sprawa świadomości celów. We wszystkich omówionych powyżej koncepcjach podkreśla się, że człowiek potrafi uświadomić sobie swoje cele i mówić o nich, choć nie zawsze skupia na nich uwagę. Można więc realizować określone cele automatycznie (nieświadomie), ale w razie konieczności czynić je przedmiotem świadomej refleksji. Podczas badań uwzględnia się cele formułowane otwarcie przez respondentów. Zarazem jednak we wcześniej omawianych modelach dopuszcza się istnienie nieświadomych celów, których jednostka nie potrafi wyrazić.

Przykładowo - jest prawdopodobne, że wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy ze swojego zachowania w kontaktach z bliskimi, z celów przyświecających temu zachowaniu oraz modeli operacyjnych kształtujących obraz innych ludzi i wzory relacji międzyludzkich. Tak więc, niektóre cele, włączając w to cele o istotnym znaczeniu, są niedostępne świadomości i nie dysponujemy obecnie odpowiednimi metodami ich badania oraz oceny roli odgrywanej przez nie w życiu codziennym.

Po drugie pojawia się pytanie o pochodzenie celów. Chodzi o zlokalizowanie źródła ich mobilizującej siły. Często mówi się o powiązaniu celów z emocjami – prawie wszystko może stać się celem, o ile skojarzone zostało z emocjami (Custers, Aarts, 2005). Lewin, Nuttin, Schunk i Abelson utrzymują, że cele wywodzą się z potrzeb i osiągnięcie celów służy ich zaspokojeniu (Zaleski, 1991). Dzięki Allportowi wiemy, że pewne cele nie muszą być związane z podstawowymi potrzebami, jak to jest w koncepcji Masłowa, lecz mogą się usamodzielniać, otrzymując status autonomicznie funkcjonujących motywów. Zaspokajanie potrzeb bezsprzecznie wiąże się z emocjami. Z kolei Bandura (1977b, za: Wojcieszke, 2000) zwraca naszą uwagę na procesy uczenia się, a dokładnie na uczenie się od innych przez obserwację lub naśladownictwo. Chodzi o uczenie się na podstawie modeli społecznych różnych form zachowań, kryteriów ocen, sposobu wartościowania i dążeń¹⁷. Jednak niektórzy teoretycy celów w ogóle nie dotyczą kwestii źródła celów. Zdaniem Pervina (2002) należy zwrócić znacznie większą uwagę na proces pojawiania się celów, nabywania przez nie autonomii funkcjonalnej oraz ich tracenia na znaczeniu.

Kolejne pytanie jest wynikiem obserwacji codziennych problemów ludzi. Mianowicie większość z nas cierpi na co dzień na zahamowania lub/i przymusy tego lub innego rodzaju, które możemy nazwać zaburzeniami procesu samoregulacji. Nie chodzi o dziwaczne zachowania charakteryzujące wąski margines ludzi, ale o problemy typu odkładanie spraw na później czy objadanie się. Nie podejmujemy więc działań wynikających z wymogów sytuacji (zahamowania) lub cierpimy na „przymus” robienia pewnych rzeczy, których robić byśmy nie chcieli. Jak więc pogodzić te spostrzeżenia z modelami zachowań celowych? Zahamowanie łączy się na ogół z lękiem – człowiek nie może zrobić tego, co chce, bo się boi, np. bliskości, negatywnej oceny, podporządkowania się rygorom. Jak jednak wytłumaczyć uzależnienia? Możemy przywołać procesy warunkowania klasycznego i uznać, że doszło do powiązania pozytywnych emocji z

¹⁷ Według Sommerville i in. (2005) już 3-miesięczne dzieci potrafią rozpoznawać cele w czyimś działaniu. Umiejętność ta bierze się z ich własnych działań wobec obiektów zewnętrznych.

działaniami takimi, jak np. jedzenie. Przyzwyczajenia takie, powstające we wczesnym dzieciństwie bardzo trudno ulegają zmianie, dlatego przeważają nad naszym systemem samokontroli. Niewątpliwie jednak, nie jest to zadowalające rozwiązanie tego problemu. Możemy fascynować się ludzką umiejętnością postępowania zgodnie z intencjami, tworzenia hierarchii celów i dopasowywania ich do konkretnych sytuacji, a także ich zmiany w zależności od okoliczności oraz zmiennych kolei życia. Możemy pozostawać pod wrażeniem ludzkiej zdolności opracowywania strategii, odraczania gratyfikacji, nagradzania się za osiągnięcia i karania za porażki. Jednocześnie jednak musimy uwzględniać zaburzenia samoregulacji, kiedy ludzie nie potrafią przełożyć myśli na działania lub podejmują dane działanie, choć woleliby myśleć i zachowywać się inaczej.

Zaprezentowane charakterystyki i teorie pokazują, że koncepcja celów jako regulatorów zachowania stanowi istotny nurt współczesnej psychologii, ale jednocześnie ma ona już wieloletnie tradycje, chociażby w dorobku Nuttina, Levinsona, Obuchowskiego czy Tomaszewskiego (Zaleski, 1991; Brzezińska, 2000; Obuchowski, 1985; Tomaszewski, 1977). Współczesna literatura przedmiotu oraz prezentacje badań z tego zakresu są głównie anglojęzyczne, przede wszystkim amerykańskie. Na gruncie polskiej psychologii stosowanej konstrukt celu wydaje się być niedoceniony.

Warto podkreślić raz jeszcze, że cele pozwalają na badanie jednostki w jej naturalnym kontekście. Badanie celów życiowych polega przede wszystkim na ich opisie – badacze pytają respondentów, jakie są ich cele i dalej o różne aspekty owych celów oraz powiązania między nimi. Rzadziej psychologowie manipulują celami badanych. Równolegle istnieje ogromny dorobek nurtu zarządzania przez cele, koncentrujący się głównie na celach organizacyjnych. Tu z kolei badacze manipulują celami, zmieniając ich charakterystyki, poszukując w ten sposób uwarunkowań efektywnej realizacji celów.

Na dzień dzisiejszy nie ma integracji dorobku badaczy celów osobistych i nurtu zarządzania przez cele. Widać, że do mówienia o celach potrzebny jest nowy język, szczególnie, jeśli myślimy o obszarze życia zawodowego. Tam, bowiem jednostka z jednej strony realizuje swoje cele indywidualne, a z drugiej – cele pochodzące ze strony organizacji. Pożądanym byłoby wypracowanie zintegrowanego podejścia do myślenia o celach podmiotu i organizacji. Niekwestionowany dorobek nurtu zarządzania przez cele w obszarze zachowań organizacyjnych pozwala sądzić, iż również badanie indywidualnych celów pracowników okaże się istotne nie tylko dla nich samych, ale również dla relacji jednostka – organizacja. Wydaje się być bardzo prawdopodobnym, iż to, jak człowiek

działa na rzecz swoich celów jest ściśle powiązane z jego sposobem działania w organizacji oraz sposobem, w jaki organizacja działa wobec niego. W niniejszej pracy zależności te obserwowane będą w kontekście procesu adaptacji.

3. CELE OSÓB ROZPOCZYNAJĄCYCH KARIERĘ A ICH PRZYSTOSOWANIE DO PRACY

3.1. Znaczenie celów w okresie przejścia do dorosłości

Pod pojęciem „przejście ze szkoły do życia zawodowego” rozumie się współcześnie nie jednorazowy akt podjęcia pracy zawodowej po ukończeniu szkoły, ale rozciągnięty w czasie proces przechodzenia od młodzieńczej zależności do dorosłej niezależności w aspekcie ekonomicznym, rodzinnym i możliwości utrzymania własnego gospodarstwa domowego (Roberts, 1979, za: Bańka, 2006). W tym ujęciu termin „przejście” obejmuje złożoną sekwencję procesów kompletowania przygotowań do samodzielnego życia, czyli:

- sposoby realizacji przejścia ze statusu ucznia do statusu pełnoetatowego pracownika,
- sposoby łączenia nauki i pracy,
- sposoby przechodzenia przez różne szczeble edukacji, różne związki z rynkiem pracy i różne doświadczenia związane z aktywnościami, które – tak jak sport, rekreacja, podróże – nie mają bezpośredniego związku ani z pracą, ani z nauką, ale w ostateczności przekładają się na dojrzałość do życia zawodowego.

Termin „przejście z edukacji do życia zawodowego” w perspektywie całościowej (*lifelong* lub *life-span*) jest rozumiane jako pierwsze i najważniejsze doświadczenie życiowe w ramach współzależności między uczeniem się a pracą zawodową, tj. systematycznego przeplatania życia zawodowego okresami nauki, jak też stałego wzbogacania życia zawodowego wciąż nowymi doświadczeniami edukacyjnymi (Bańka, 2006).

W trakcie badania okresów przejścia pomiędzy kolejnymi fazami życiowymi, czego przykładem jest rozpoczęcie przez młodego człowieka jego pierwszej stałej pracy, bardzo użyteczna okazuje się być koncepcja celów. Charakterystyczne jest, że w takich okresach człowiek poświęca naprawdę dużą ilość energii na konstruowanie znaczących celów, mając nadzieję, że będzie w stanie uformować nową sytuację życiową zgodnie ze swoimi planami (Jokisaari, Nurmi, 2003). Obserwację tę potwierdzają wyniki badań pilotażowych autorki. W badaniach tych ponad 100 studentów Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego poproszonych zostało m.in. o określenie własnych celów zawodowych oraz warunków ich realizacji. Większość badanych z łatwością precyzowała

swoje cele zawodowe, chętnie rozpisując się na ich temat. Tego rodzaju wiedza o sobie była powszechna w grupie badanych.

Evans i Heinz (1994; za: Shahr i in., 2006) sugerują dwie ścieżki rozwojowe, opisujące przejście młodych ludzi do fazy dorosłości. Pierwsza określana jest aktywną indywidualizacją i opisywana jest poprzez: aktywność inicjowaną przez jednostkę, jasno zarysowane cele zawodowe i poszukiwanie środków do osiągnięcia dopasowania pomiędzy zainteresowaniami a wartościami jednostki. Druga ścieżka, określana jako pasywna indywidualizacja, charakteryzuje się mniej wyraźnie wyartykułowanymi celami zawodowymi i używaniem niesprecyzowanych strategii negocjacyjnych w procesie przechodzenia do dorosłości. Jednostka działa bardziej efektywnie krocząc pierwszą ścieżką i czyniąc inwestycje na rzecz osiągnięcia swoich celów.

Fińscy badacze: Salmela-Aro, Vuori i Koivisto (2003) ustalili w swoich badaniach szczegóły tego procesu. Okazało się, iż młodzi ludzie konstruują swoje cele zawodowe poprzez zestawienie własnej motywacji z dostępnymi dla nich możliwościami. Im bardziej młodzi ludzie są zaangażowani w swoje cele zawodowe oraz im większy widzą postęp w ich realizacji, tym bardziej prawdopodobne jest, że znajdą pracę zgodną z ich wykształceniem (jednocześnie zmniejsza się prawdopodobieństwo, że staną się bezrobotnymi). Kiedy dorastający doświadczy niepowodzenia w realizacji swoich celów, prawdopodobnie zmodyfikuje je lub nawet porzuci, angażując się w nowo wybrane cele zawodowe. Działanie to pozwala młodym ludziom utrzymać motywację oraz pozytywną wizję własnej kariery. Również sukcesy na drodze zawodowej zmuszają ich do rekonstrukcji postawionych sobie celów, gdyż zmienia się wtedy ich sytuacja życiowa. Co ciekawe, ci dorastający, którzy z sukcesem przeszli ze szkoły do pracy okazują zmniejszające się zainteresowanie np. celami związanymi z edukacją. Z drugiej strony młodzi mający problemy ze znalezieniem pracy ograniczają swoje cele w tej dziedzinie, natomiast zwracają się ku celom związanym właśnie z edukacją lub z własną osobą. Co więcej, dorastający, którzy znaleźli pracę zgodną z ich wykształceniem, oceniają swoje cele zawodowe w późniejszym życiu jako coraz bardziej osiągalne i jako wzbudzające pozytywne emocje. Z kolei ci, którzy w ogóle nie znaleźli pracy po szkole prezentują odwrotny wzorec.

Opisane wyniki badań podkreślają znaczenie rekonstrukcji własnych celów zawodowych po to, by dopasować się za każdym razem do zmieniającej się sytuacji życiowej. Rekonstrukcja ta dokonuje się w głównej mierze poprzez rezygnację z tych celów, które przestają pełnić funkcję adaptacyjną.

Wyniki innych badań podkreślają z kolei rolę osobowości i motywacji w konstruowaniu celów w okresie wczesnej dorosłości. Shahar i in. (2006) ustalili, że młodzi ludzie z silnym poczuciem skuteczności:

- w wyższym stopniu są zaangażowani w projekty osobiste¹⁸ i oceniają je jako ważne;
- mają wewnętrzną i zidentyfikowaną motywację, wyrażającą się w przekonaniu: „robię to, bo dążenie do tego celu sprawia mi radość” oraz „robię to dlatego, że jest ważne wkładać wysiłki w tego rodzaju cele na tym etapie życia”;
- mają pozytywnie oszacowane projekty osobiste, tj. oceniają je jako osiągalne, realne, są w nie zaangażowani, widzą postęp w ich realizacji, kontrolują ich realizację oraz spostrzegają wspierające działania ze strony innych osób;
- mają zredukowaną amotyację¹⁹ („prawdę mówiąc, często pytam siebie, co ja tak naprawdę robię”).

Z kolei osoby samokrytyczne mają zredukowaną wewnętrzną motywację i podwyższoną amotyację, a ponadto prezentują negatywną ocenę (oszacowanie) własnych projektów życiowych.

W świetle badań Shahara i in. (2006) takie właściwości osobowości, jak skuteczność i samokrytycyzm²⁰ jawią się jako – kolejno – adaptacyjny i niedostosowawczy aspekt działania młodego człowieka u progu dorosłości.

3.2. Cele a funkcjonowanie w miejscu pracy

Znaczenie celów nie ogranicza się tylko do charakteryzowania okresu przejścia jednostki z edukacji do dorosłości. Koncepcja celów sprawdza się jak najbardziej w badaniu życia zawodowego w całej jego rozpiętości (Kolb, Boyatzis, 1974). I tak, na przykład, ustalono, że pracownicy, którzy widzą w swoim miejscu pracy możliwość realizacji ważnych celów zawodowych odczuwają dużą satysfakcję z pracy oraz angażują się w duży stopniu w swoją pracę i życie organizacji (Maier, Brunstein, 2001). Z badań wynika, że takie czynniki, jak jasność celów, skuteczność w ich realizacji i wsparcie są pozytywnie związane z pożądanymi postawami wobec pracy (np. zaangażowaniem),

¹⁸ Termin *projekty osobiste* pochodzi z koncepcji Little’a (patrz pkt. 2.3.3. niniejszej pracy).

¹⁹ Termin *amotyacja* pochodzi z Deci’ego i Ryana teorii samodeterminacji, którą Shahar i in. (2006) przywołali w swoich badaniach.

²⁰ *Skuteczność* reprezentuje elastyczność i wewnętrzną siłę jednostki, natomiast *samokrytycyzm* odwołuje się do zaabsorbowania osiągnięciami, poczucia niższości i lęku przed porażką (Shahar i in., 2006).

podczas gdy konflikt celów, niepowodzenia w ich realizacji wiążą się z niezadowoleniem z wykonywanej pracy, a nawet z wybranego zawodu (Lee i in., 1991).

Często do wyjaśniania i przewidywania zachowań ludzi w obszarze pracy zawodowej badacze posługują się konstruktem **orientacja na cele** (*goal orientation*) autorstwa Dweck, który można rozumieć jako przyjęcie i realizację przez podmiot pewnych celów w kontekście motywacji osiągnięć (Dweck, 1975, za: DeShon i Gillespie, 2005). Dweck wyróżniła dwa rodzaje celów: cele ukierunkowane na mistrzostwo (*mastery goals*) i cele ukierunkowane na przewagę nad innymi lub inaczej wykonaniowe (*performance goals*). Cele pierwszego typu to w istocie cele o charakterze rozwojowym; zadania, których wynik nie może być określany jako stan do osiągnięcia, może być natomiast definiowany w kategoriach stanu do osiągania, na przykład zdobywać wiedzę. Cele typu wykonaniowego to takie, w których cechy wyniku są określone, a przynajmniej mogą być określone, sam wynik zaś podlega ocenie zewnętrznej (Doliński, Łukaszewski, 2000).

Maehr (1989, za: Doliński, Łukaszewski, 2000) sporządził listę konsekwencji, jakie pociągają za sobą orientacja na wykonanie i orientacja na rozwój (mistrzostwo). Konsekwencje motywacyjne są liczne. Po pierwsze, dotyczą sposobu definiowania sukcesu. W przypadku celów wykonaniowych sukces jest synonimem wyniku lepszego niż osiągnięty przez innych, natomiast z celami rozwojowymi wiąże się pojmowanie sukcesu jako poprawy, wzrostu jakiejś sprawności. Po drugie, różnica dotyczy sposobu rozumienia sensu celu, jaki ma zostać osiągnięty, a także sensu działania. W odniesieniu do celów wykonaniowych sensem działania jest być lepszym niż inni, a w odniesieniu do celów rozwojowych, sensem celu jest wysiłek, przedsiębiorczość. Po trzecie, konsekwencje dotyczą miernika zadowolenia z siebie. W wypadku celów wykonaniowych jest to zwycięstwo, w wypadku rozwojowych – postęp, osiągnięcie nowej sprawności. I po czwarte, konsekwencje dotyczą interpretacji błędów. W celach wykonaniowych błąd jest porażką lub dowodem braku zdolności, natomiast w celach rozwojowych błąd jest nieuchronnym elementem procesu uczenia się, a także źródłem dodatkowej wiedzy i przesłanką korekty działania. Na jeszcze jeden aspekt zwracają uwagę Brett i VandeWalle (1999). Mianowicie wskazują oni, że orientacja na cele wpływa na percepcję wysiłku przez jednostkę. I tak, osoby z orientacją na rozwój (uczenie się), wierzą, iż wysiłek prowadzi do sukcesu, ponieważ jest sposobem aktywacji posiadanych zdolności na drodze do osiągnięcia danego celu, a zarazem strategią rozwoju umiejętności, które przydadzą się w przyszłości. Z kolei jednostki z orientacją wykonaniową postrzegają duży wysiłek jako

wskaźnik braku umiejętności, ponieważ mają przekonanie, że osoba prezentująca wysoki poziom umiejętności nie potrzebuje się wysilać, aby z sukcesem wykonać zadanie.

Dweck przedstawiła hipotezę, że dwa sposoby traktowania celów są konsekwencją ukrytych przekonań na temat ludzkiej natury – spostrzegania osobowości jako stabilnej i niezmiennej – w wypadku celów wykonaniowych oraz spostrzegania osobowości jako zmiennej i rozwijającej się – w wypadku celów ukierunkowanych na mistrzostwo.

Konstrukt orientacja na cele powstał jako jednowymiarowe continuum – w tym ujęciu człowiek może być zorientowany albo na cele rozwojowe, albo na cele wykonaniowe. Współczesne koncepcje orientacji na cele przyjmują od jednego do sześciu wymiarów tego konstrukt. Najczęściej wykorzystywany w badaniach jest model dwuwymiarowy, zawierający dymensje: mistrzostwo i wykonanie (DeShon i Gillespie, 2005). Zgodnie z tym modelem, jednostka może jednocześnie dążyć do usprawniania i rozwoju własnych umiejętności oraz do bycia lepszym od innych, demonstrowania swoich umiejętności i zdobywania pozytywnych ocen. Button i in. (1996, za: DeShon i Gillespie, 2005) zauważają, że orientacja wykonaniowa jest niezbędna jednostce w organizacji – pracownik musi demonstrować na forum swoje umiejętności, zdobywać pozytywne oceny i „ścigać się” z innymi, jeśli chce się utrzymać w firmie i odnieść sukces zawodowy. W większości miejsc pracy balansowanie pomiędzy orientacją wykonaniową i mistrzowską jest korzystne dla pracownika, gdyż pozwala mu się zaadaptować do warunków pracy.

DeShon i Gillespie (2005) lokują orientację na cele wewnątrz hierarchii celów jednostki rozpatrywanych w kontekście osiągnięć²¹. Tak więc, prezentowana orientacja mistrzowska czy wykonaniowa są sposobem realizacji zasadniczych celów jednostki (*principle goals*), którymi mogą być przykładowo: rozwój, integracja, sprawiedliwość. Z kolei cele zasadnicze, główne wynikają z wyższego poziomu celów – odnoszących się do naszego „ja” (*self goals*) – z potrzeby bliskości, szacunku, czy efektywnego wpływania na otoczenie. Aby wcielić w życie preferowaną orientację na cele konieczny jest jeszcze jeden – najniższy poziom hierarchii, a mianowicie plany działania (*action plan goals*), czyli wysoce elastyczne strategie, czy ścieżki prowadzące do osiągnięcia mistrzostwa bądź do bycia lepszym od innych i zdobywania pozytywnych ocen. Przykładami tych konkretnych działań są: poszukiwanie informacji zwrotnych, zgłębianie problemu, alokacja zasobów. Jeśli dwa najwyższe poziomy celów odpowiadają na pytanie „dlaczego?”, to najniższy poziom planów jest odpowiedzią na pytanie „jak to zrobić?”.

²¹ Kontekst osiągnięć stanowi zaledwie wycinek całościowej struktury celów jednostki; na tej samej zasadzie hierarchicznej struktury celów można opisać pozostałe obszary funkcjonowania człowieka, chociażby życie rodzinne, czy spędzanie czasu wolnego (DeShon i Gillespie, 2005).

W rozważaniach nad funkcją celów w pracy należy odnieść się również do poczucia tożsamości zawodowej. Według Hollanda (1997, za: Hirschi, Läge, 2007) poczucie to można opisać jako jasny i stały obraz celów, zainteresowań i talentów jednostki. Definicja ta uwypukla znaczenie celów zawodowych w życiu człowieka, przypisując im znaczące miejsce w obrazie siebie każdego człowieka. Jeszcze większe znaczenie przypisuje celom zawodowym teoria rozwoju psychospołecznego w całym cyklu życia człowieka w ujęciu Eriksona (1968, za: Rostowski, 1999). Względnie stałe zaangażowanie w realizację celów zawodowych (oraz edukacyjnych), ukierunkowujące wysiłki w przyszłej pracy, jest konieczne dla osiągnięcia przez jednostkę poczucia tożsamości i jest tak samo ważne jak zaangażowanie na rzecz wartości i przekonań, określających postawę ideologiczną jednostki oraz ukierunkowanie związane z płcią, które wywiera wpływ na formy wszelkich związków interpersonalnych. Teoria Eriksona akcentuje aktywność jednostki – osiągnięcie poczucia tożsamości (określonego statusu tożsamości) uzależnione jest od „inwestowania” w samego siebie, tj. podejmowania wysiłku badania siebie i otoczenia, próbowania takich czy innych ról, jak również ideologii.

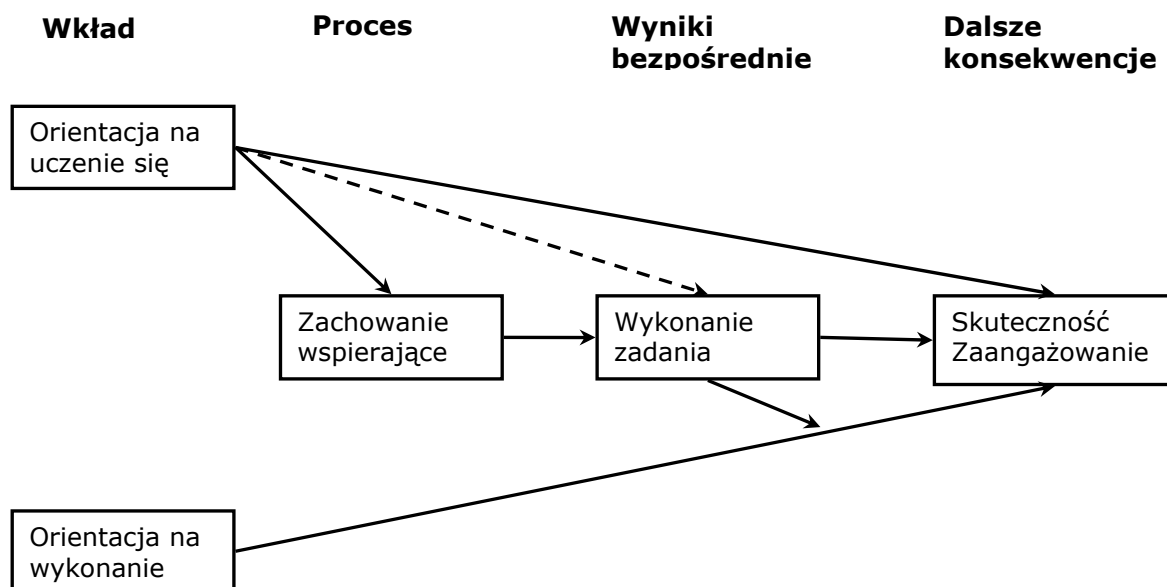
3.2.1. Orientacja na cele jako istotna charakterystyka uczestnictwa organizacyjnego jednostki w kontekście adaptacji do pracy

Konstrukt orientacja na cele pojawia się w wielu współczesnych badaniach dotyczących uczestnictwa organizacyjnego jednostki, gdyż oferuje on wgląd i pozwala lepiej rozumieć procesy, których podmiotem jest człowiek w sytuacji pracy (DeShon, Gillespie, 2005). Między innymi, przyczynia się do objaśnienia procesu przystosowania. I tak Gong i Fan (2006) w longitudinalnych badaniach zaobserwowali u studentów pozytywną relację pomiędzy mistrzowską orientacją na cele (lub inaczej orientacją na uczenie się) a przystosowaniem do obcej kultury. Opisywane przez nich procesy najprawdopodobniej dotyczą adaptacji ogólnie i mogą być odniesione do sytuacji młodego człowieka w sytuacji pracy. Orientacja na uczenie się charakteryzowana jest m.in. jako pozytywne poznawcze przetwarzanie doświadczeń niepowodzenia, co z kolei stanowi główną determinantę samoskuteczności. Bardziej szczegółowo wygląda to tak, że orientacja na uczenie się warunkuje specyficzną percepcję własnych niepowodzeń – stają się one wskaźnikami nieadekwatności podjętych wysiłków czy też strategii i są

traktowane jako informacja zwrotna zapewniająca diagnostyczne informacje w procesie budowania i umacniania mistrzostwa. W rezultacie orientacja mistrzowska prowadzi do obniżenia poziomu przeżywanego stresu, frustracji i lęku, facylitując uformowanie się i utrzymanie samoskuteczności podczas procesu przystosowania. W tych samych badaniach nie ustalono wyraźnej relacji pomiędzy orientacją wykonaniową a adaptacją. Autorzy zauważają, że współcześnie rozróżnia się w ramach orientacji wykonaniowej dwa podejścia – *udowodnić* lub *uniknąć*. Jednostki z orientacją wykonaniową typu *udowodnić* skupiają się przede wszystkim na demonstrowaniu posiadanych umiejętności, a demonstracja ta odbywa się często w ten sposób, że osoby te starają się wypaść lepiej od innych. Z kolei orientacja wykonaniowa typu *uniknąć* wiąże się z zachowaniem obronnym w sytuacji, kiedy podejmowanie aktywności niesie ze sobą ryzyko zademonstrowania niskiego poziomu umiejętności i ryzyko negatywnych ocen ze strony innych. Osoby z tą orientacją boją się negatywnej oceny, a wysiłek i ciężką pracę widzą jako dowód marnych umiejętności (Brett, VandeWalle, 1999). „Uniknąć porażki” uważa się za postawę dysfunkcyjną, podczas gdy „udowodnić wykonanie” niekoniecznie, okazuje się bowiem, że postawa ta wręcz wzmacnia motywację i wykonanie, kiedy zadania są proste, statyczne i krótkoterminowe (Gong, Fan, 2006; VandeWalle i in., 2001; Steele-Johnson i in., 2000).

Jak wspomniano w rozdziale 3.2., orientacja na cele może być widziana także jako konstrukt dwuwymiarowy – wtedy jednostkę możemy charakteryzować jako, na przykład, zorientowaną w wysokim stopniu na uczenie się i wykonanie zarazem. Według Buttona i in. (1996, za: DeShon i Gillespie, 2005 oraz Caldwell i in., 2004) osoba taka charakteryzuje się adaptacyjnymi wzorami reakcji w sytuacji pracy. A mianowicie, jest skłonna do wyężania działań w obliczu zadań stanowiących dla niej wyzwanie, potrafi pracować mimo trudności i niejednoznaczności problemów oraz niezależnie od otrzymywanego wsparcia. Stąd lepiej adaptuje się i potrafi dostosować do środowiska pracy (zarówno jego wymagań, jak i wartości organizacyjnych), nawet jeśli zmiany naruszają jej poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy i brakuje wsparcia ze strony organizacji.

Orientacja na cele stanowi także użyteczny sposób opisywania wkładu członków zespołu, gdyż okazuje się ona być predyktorem procesów grupowych oraz efektów działalności zespołu. Porter (2005) zaproponował następujący model, obrazujący tę sytuację (rys.5).



Rysunek 5. Model typu: wkład-proces-wynik wyjaśniający działalność zespołu pracowniczego z uwzględnieniem orientacji na cele. Opracowanie własne na podst. Porter (2005). Linia przerywana symbolizuje zależność, która nie została potwierdzona w badaniach Portera.

Zachowania wspierające są przez Portera definiowane jako dyskretne dostarczenie związanych z zadaniem zasobów i wysiłków innemu członkowi zespołu, za którym to zachowaniem stoi intencja pomocy w osiągnięciu celów przez tegoż współpracownika. Aby prezentować i angażować się w tego rodzaju zachowania, członkowie zespołu muszą znać i rozumieć zadania innych i ponadto być chętni i zdolni do udzielania sobie pomocy.

W badaniach²² Portera potwierdziła się pozytywna relacja pomiędzy orientacją na uczenie się i zachowaniami wspierającymi, a także efektywnością i zaangażowaniem. Z kolei wykonanie zadań jest potencjalną zmienną pośredniczącą pomiędzy orientacją wykonaniową a długofalowymi efektami działania zespołowego, tj. efektywnością i zaangażowaniem.

Gully i Phillips (2005, za: Porter, 2005) sugerują, że orientacja na cele może się manifestować na poziomach wyższych niż zespół pracowniczy i ta organizacyjna orientacja na cele może wprost lub nie wprost wpływać na procesy i efekty zespołowe. Idąc dalej, Dragoni (2005) prezentuje teoretyczny model prognozujący pojawienie się odpowiedniej orientacji na cele u jednostki będącej członkiem danej grupy pracowniczey.

²² Były to badania laboratoryjne na zespołach powołanych do życia tylko na czas ich trwania. Jednakże Porter uważa, że jego zespoły były odpowiednikami tych z rzeczywistych organizacji: były nagradzane w związku z wykonaniem, członkowie musieli podejmować decyzje pod presją czasu, musieli wchodzić w interakcje, partycypować i koordynować swój wkład oraz praca zespołowa była pozytywnie związana z wykonaniem przez niego zadań.

Autorka traktuje orientację na cele jako pewien stan motywacyjny jednostki, indukowany sytuacyjnie, a nie – tak jak przykładowo Porter (2005) - stabilną cechą funkcjonowania poznawczego²³. Model Dragoni ma zastosowanie, gdy wzbudzona jest motywacja osiągnięć, tj. gdy grupa pracuje nad zadaniami, które – w percepcji członków grupy – wymagają pewnego poziomu rozwiązania problemu i oceny jego wykonania w oparciu o jasne lub domniemane standardy. Generalnie Dragoni uważa, że przywództwo i percepcja klimatu przez jednostkę są prawdopodobnymi prekursorami orientacji na cele (rozumianej jako stan). Lider prezentuje pewien wzór orientacji na osiągnięcia, z jego zachowania można wnioskować, na jakie cele i priorytety jest ukierunkowany – czy jest to uczenie się, demonstrowanie umiejętności czy też unikanie porażki. Owe wzory zachowań, w połączeniu z konsekwencją jego zachowania w czasie i w odniesieniu do poszczególnych członków grupy, są interpretowane przez podwładnych w formie percepcji klimatu. Na poziomie jednostkowym Dragoni określa go jako klimat psychologiczny, a kiedy owa percepcja podzielana jest przez pozostałych członków grupy, wyłania się klimat grupowy: klimat sprzyjający uczeniu się, wykonywaniu i prezentowaniu kompetencji lub klimat na unikanie porażek. Powstający klimat (na poziomie jednostkowym i grupowym) sygnalizuje i zmusza członków grupy do przyjęcia odpowiedniej formy orientacji na cele, a więc priorytetem dla pracownika staje się jedna z wymienionych motywacji: 1) uczenie się, rozwój, budowanie kompetencji, 2) demonstrowanie swoich kompetencji poprzez porównania z innymi, uzyskanie korzystnych ocen swoich zdolności w procesie wykonywania zadań, 3) unikanie negatywnych ocen swoich zdolności, unikanie wszelkich błędów i pomyłek w procesie wykonywania zadań. Udział lidera w powstawaniu klimatu i internalizowaniu jego wskazówek w procesie wyłaniania się orientacji na cele u poszczególnych członków grupy wyjaśniany jest przez jakość relacji lider – podwładny. Efektem przyjęcia przez jednostkę określonej orientacji na cele jest prezentowanie przez nią konkretnych działań: bądź podejmowanie różnych strategii uczenia się, bądź wykonywanie zadań, bądź przejawianie zachowań obronnych. Opracowanie Dragoni rzuca światło na to, jak można zwiększać wykonanie na poziomie jednostkowym, a mianowicie, przez kontrolę indywidualnego poziomu pożądanej orientacji na cele (rozumianej jako stan) u jednostki będącej członkiem grupy.

Również w kontekście uczestnictwa w zespole pracowniczym badał jednostkę LePine (2005), posługując się konstruktem orientacja na cele. Rezultaty jego badań²⁴

²³ Oczywiście oba ujęcia są uzasadnione teoretycznie (De Shon i Gillespie, 2005).

²⁴ Badania LePine'a przebiegały w warunkach laboratoryjnych, a ich uczestnikami byli studenci (średnia wieku – 21 lat).

pokazują, że trudność celów grupowych nie wpływa sama w sobie na przebieg adaptacji zespołu w sytuacji wystąpienia nieprzewidzianych zmian, ale całkowicie zależy od orientacji na cele, jaką przejawiają członkowie zespołu. Adaptacja zespołu w obliczu zmian polega – według Lepine’a – na modyfikacji konfiguracji ról jego członków przy użyciu wiedzy nabytej, zarówno w toku interakcji w trakcie wykonywania zadań, jak i poprzez bardziej intencjonalne poszukiwanie i badanie alternatywnych rozwiązań pojawiającego się problemu. Trudność celu hamuje adaptację zespołów składających się z członków o wysokim stopniu orientacji wykonaniowej, a promuje adaptację zespołów składających się z jednostek o orientacji na uczenie się. Trudne cele są problematyczne dla zespołów złożonych z pracowników nastawionych na wykonanie, bowiem podczas zmian zespoły te mają tendencję do skupiania uwagi na tym, jak postępuje realizacja celu, a nie dzielą się informacjami niezbędnymi do rozwinięcia odpowiednich strategii rozwiązania problemu oraz nie koncentrują się na nabywaniu nowej wiedzy. Ponadto trudne cele grupowe sprawiają, że bardziej widoczne stają się ubytki wykonania, co zawsze towarzyszy sytuacjom nieprzewidzianych zmian. Dla osób z orientacją wykonaniową widoczne ubytki wykonania są prawdopodobnie zagrażające, więc powodują u nich negatywne reakcje emocjonalne, a nawet wycofywanie się z realizacji zadań. Z kolei zespoły, składające się z osób o orientacji mistrzowskiej, są bardziej kooperatywne, dzielą się informacjami odnoszącymi się do rozwiązywanego problemu, opracowują i oceniają alternatywne sposoby realizacji zadań w nowopowstałej sytuacji. Osoby zorientowane na uczenie się spostrzegają nieprzewidziane zmiany jako wyzwanie do pokonania oraz jako okazję do podniesienia swoich umiejętności i kompetencji. Ponadto jednostki te widzą negatywne informacje zwrotne jako użyteczne, gdyż służą one zdobywaniu informacji niezbędnych do rozwiązania problemu²⁵. W zasadzie takie pozytywne podejście jest bardziej prawdopodobne w obliczu trudnych celów niż tych łatwych.

Jak widać, badania potwierdzają użyteczność konstruktów orientacja na cele w rozumieniu procesów indywidualnych i zespołowych zachodzących w sytuacji pracy. A jakie wnioski płyną z tego dla przystosowania? Porter (2005) wykazuje powiązanie orientacji na cele z wykonaniem zadań, efektywnością i zaangażowaniem. Są to – według niego - efekty działania zespołu, ale równocześnie – jak zostało pokazane wcześniej (patrz rozdz. 1.2.2.) - stanowią one efekty pomyślnej adaptacji nowego pracownika. Jak się

²⁵ VandeWalle i in. (2001) uważają, że uzyskiwanie przez jednostkę informacji zwrotnych pełni istotną rolę w relacji pomiędzy orientacją na cele a wykonaniem. I tak, osoby o orientacji na uczenie się poprawiają wykonanie po otrzymaniu informacji zwrotnej, u osób z orientacją wykonaniową typu „udowodnić” feedback wydaje się nie mieć znaczenia, a u osób z orientacją „uniknąć” – wpływa na pogorszenie wykonania.

okazuje, wiążą się z jego orientacją na cele. LePine (2005) w swoich badaniach przekonuje o adaptacyjnej naturze orientacji mistrzowskiej²⁶ i jednocześnie niedostosowawczej naturze orientacji wykonaniowej w kontekście realizacji trudnych celów (zadań) grupowych. Jak wiadomo, w sytuacji wejścia do organizacji większość zadań realizowanych przez adepta jest dla niego trudnych i wiele z nich ma właśnie charakter grupowy, dlatego ustalenia LePine'a można wprost odnieść do sytuacji nowo zatrudnionego pracownika. Brett i VandeWalle (1999) tłumaczą dlaczego osoby z mistrzowską orientacją na cele (tj. na uczenie się) lepiej wykonują zadania niż osoby o orientacji wykonaniowej. Dzieje się tak, gdyż jednostki te odczuwają mniej lęku, mniej rozmyślają o konsekwencjach, a w efekcie bardziej koncentrują się na zadaniu, podejmują większy wysiłek i są bardziej wytrwałe²⁷. Bell i Kozlowski (2002) dodają do charakterystyki osób z orientacją na uczenie się posługiwanie się bardziej kompleksowymi strategiami uczenia oraz poszukiwanie trudnych zadań, stanowiących wyzwanie dla jednostki. Ponadto osoby te bardziej efektywnie przenoszą nowo zdobyte umiejętności czy wiedzę do swojej pracy (Brett i VandeWalle, 1999). W okresie adaptacji właściwość ta jest niezwykle pożyteczna, bowiem nowo zatrudniony pracownik jest intensywnie uczony i trenowany przez organizację. Dotychczasowe wnioski są sugestią dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, aby dobierać odpowiednich pracowników, posiadających pożądaną orientację na cele rozumianą jako właściwość indywidualna. Jednakże Dragoni (2005) przekonuje nas w swoim modelu, że pożądana orientacja na cele, która polepsza wykonanie na poziomie jednostkowym może być indukowana, można ją wzbudzać u pracownika przez odpowiednie praktyki menedżerskie. VandeWalle i Cummings (1997) sugerują, że menedżerowie kreują sytuację, która w znaczący sposób kształtuje u pracownika percepcję środowiska pracy – czy wyłaniają się aspekty o charakterze rozwojowym, czy raczej te oceniające. A Kraiger i in. (1993, za: Brett i VandeWalle, 1999) rekomendują mentoring, który aktywuje orientację mistrzowską we wczesnych stadiach rozwoju umiejętności zawodowych. Kiedy pracownik jest zachęcany do koncentrowania się na procesie uczenia prawdopodobnie sam zacznie stawiać sobie cele związane z rozwojem.

²⁶ Bell i Kozlowski (2002) ustalili, że orientacja na uczenie się jest generalnie adaptacyjna dla jednostek o wysokim poziomie zdolności poznawczych, natomiast u osób z węższym zakresem zdolności poznawczych orientacja mistrzowska nie wpływa na adaptację.

²⁷ Dlatego określa się je też terminem *zorientowane na zadanie* w przeciwieństwie do osób z orientacją wykonaniową, które są *zorientowane na ego* (Nichols, 1984, za: Steele-Johnson i in., 2000).

3.3. Pozapodmiotowe czynniki facylitujące przystosowanie jednostki realizującej swoje cele zawodowe w organizacji

Poprzedni paragraf dotyczył orientacji na cele, czyli pewnych rodzajów motywacji przejawianych w środowisku pracy i jej wpływu na skuteczność adaptowania się pracownika. Można powiedzieć, iż wszystkie cele zawodowe reprezentują kontekst osiągnięć będący częścią całościowej struktury celów życiowych jednostki (DeShon, Gillespie, 2005). Dlatego każdy indywidualny cel można sklasyfikować jako przejaw orientacji mistrzowskiej lub wykonaniowej, albo – co bardziej prawdopodobne – opisać go przy użyciu jednocześnie obu tych kategorii. Ale można również przeanalizować bardziej generalnie związek celów zawodowych jednostki z jej przystosowaniem do pracy. To właśnie nastąpi w niniejszym podrozdziale, ze szczególnym uwzględnieniem wpływów oddziałujących poza podmiotem, tj. pracownikiem.

Jak już wspomniano, pracownicy, którzy widzą w swoim miejscu pracy możliwość urzeczywistnienia ważnych celów zawodowych, odczuwają satysfakcję z pracy oraz zwiększają swoje zaangażowanie w pracę i życie organizacji (Maier, Brunstein, 2001; Lee i in., 1991). Kluczową sprawą jest tu jednostkowa ocena prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów, następnie uruchomienie działań celowych i utrzymanie zaangażowania w realizację tychże celów. Istotne będzie także: powiązanie celów zawodowych między sobą oraz z pozostałymi celami życiowymi, występowanie ewentualnych konfliktów pomiędzy celami, jasność i klarowność ich sformułowania, perspektywa czasowa, w jakiej są umiejscowione, ich konkretność bądź ogólność, finalny lub instrumentalny charakter. Wymienione powyżej charakterystyki celów określić można jako podmiotowe, bowiem dotyczą one procesów poznawczych oraz działań, jakie podejmuje jednostka w kierunku realizacji tychże celów. Jednak możliwość urzeczywistnienia ważnych celów zawodowych w organizacji oznacza także wpływ czynników oddziałujących względnie niezależnie od jednostki. Przede wszystkim chodzi o uzyskiwanie wsparcia niezbędnego do realizacji zamierzonych celów. W efekcie postępu w urzeczywistnianiu podmiotowych celów następuje u pracownika zaangażowanie zawodowe oraz pojawia się u niego poczucie satysfakcji z pracy. Wskaźniki te są jednymi z efektów udanej adaptacji zawodowej. W kontekście przystosowania należy również rozważyć wpływ „zabiegów” adaptacyjnych podejmowanych przez organizację względem adepta.

Oba czynniki, które zostaną w niniejszej części omówione określone zostały jako pozapodmiotowe, co stanowi pewne uproszczenie, wymagające wyjaśnienia. Szczególnie w przypadku uzyskiwanego przez jednostkę wsparcia trudno przyjąć, iż jest to całkowicie zewnętrzne oddziaływanie. Bowiem bardzo prawdopodobnym jest, że młody człowiek aktywnie owego wsparcia poszukuje, prosi i zabiega o nie, a więc jest ono efektem działań jednostki. Ponadto wsparcie rozpatrywane jest *de facto* jako spostrzegane wsparcie, gdyż okazuje się, że percepcja wsparcia ma większe znaczenie dla podmiotu niż rzeczywiste oddziaływanie pomocowe ze strony otoczenia. Jeśli chodzi natomiast o zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji, to rzeczywiście w dużej mierze są one inicjowane i przeprowadzane przez organizację, a podmiot jest ich odbiorcą. Jednak mając na uwadze scharakteryzowaną w pierwszym rozdziale proaktywność adepta, również i ten czynnik należałoby określić jako względnie niezależny od podmiotu.

3.3.1. Rola wsparcia w realizacji celów zawodowych młodego pracownika

Wsparcie społeczne rozumiane może być, co najmniej, na trzy sposoby (Cieślak, Wajnbergier, 2006; Dudek, Koniarek, 2003). W pierwszym z nich, określanym jako podejście strukturalne, definiuje się wsparcie społeczne jako istnienie lub brak znaczących dla jednostki relacji i więzi między nią a jej społecznym otoczeniem. W tym podejściu zakłada się, że im bardziej rozbudowana jest sieć społeczna, w której funkcjonuje jednostka, tym większe otrzymuje ona wsparcie. Jednak doświadczenie życiowe podpowiada, iż założenie to nie zawsze jest spełnione. Tak więc, zamiast definiować wsparcie tylko w terminach ilości kontaktów społecznych, podejmuje się próby bardziej wyczerpującej analizy środowiska społecznego, ukazując najważniejsze cechy sieci społecznych powiązań jednostki (Turner, 1981 za: Dudek, Koniarek, 2003). Próbuje się ocenić: 1) rozmiar sieci, tj. liczbę osób, z którymi jednostka utrzymuje społeczne kontakty; 2) siłę więzi, która obejmuje poziom intymności, czas trwania i intensywność kontaktów; 3) zwartość sieci, którą charakteryzuje stopień, w jakim członkowie sieci znają jeden drugiego i kontaktują się między sobą; 4) homogeniczność sieci, czyli podobieństwo członków do siebie pod względem zasadniczych cech społeczno-demograficznych; 5) rozproszenie członkostwa, tj. łatwość, z jaką członkowie sieci mogą się ze sobą spotykać. Wymienione wymiary charakteryzują bardziej formalne cechy sieci, natomiast psychologiczną specyfikę istniejących w niej powiązań określają: symetria i wzajemność

zobowiązań i powinności, wielowymiarowość wymiany, intensywność, bliskość, wartość relacji i nasycenie jej emocjami (Popiołek, 1996). Taka pełna charakterystyka sieci społecznej może być uznana za sposób przedstawiania poziomu społecznej integracji i niektórzy uważają, że powinno się odróżnić to pojęcie od wsparcia społecznego. Integracja społeczna odnosi się do istnienia i jakości społecznych powiązań, natomiast wsparcie odnosi się do pozytywnej funkcji, jaką te więzi odgrywają w życiu jednostki, szczególnie wtedy, gdy znajdzie się ona w trudnej sytuacji. Z kolei inni badacze wyraźnie artykułują, iż samo poczucie integracji z otoczeniem, poczucie wspólnoty z innymi ma ogromne znaczenie dla samopoczucia człowieka i wzmacnia jego psychiczne siły (Popiołek, 1996).

Innym sposobem ujmowania wsparcia społecznego jest podejście funkcjonalne. Przez wsparcie rozumie się zasoby dostarczane przez innych i pomagające jednostce w trudnych sytuacjach (Sarason i in. 1987; Sęk, 1991, 1986). Sęk (1986) definiuje wsparcie jako rodzaj interakcji społecznej, charakteryzującej się tym, że:

- zostaje podjęta przez jedną lub obie strony interakcji w sytuacji problemowej lub trudnej;
- w toku tej interakcji dochodzi do wymiany informacji, wymiany emocjonalnej, wymiany instrumentów działania lub wymiany dóbr materialnych;
- wymiana ta może być jednostronna lub dwustronna;
- w dynamicznym układzie interakcji wspierającej można wyróżnić osobę wspierającą (pomagającą) i odbierającą wsparcie;
- dla skuteczności tej wymiany społecznej istotna jest odpowiedniość między rodzajem udzielanego wsparcia a potrzebami odbiorcy wsparcia;
- celem interakcji wspierającej jest spowodowanie u jednego lub obu uczestników tej interakcji zbliżenia do rozwiązania problemu, osiągnięcia celu, przezwyciężenia sytuacji trudnej itp.

W trzecim sposobie ujmowania wsparcia społecznego uwzględnia się, czy i w jakim stopniu jednostka odczuwa (percypuje) wsparcie ze strony innych osób. W tym ujęciu wsparcie jest nie tyle cechą relacji, transakcji, interakcji społecznej, co raczej strukturą poznawczą jednostki, jej poczuciem bycia wspieranym przez innych, które powstaje dzięki doświadczaniu określonych aktów pomocy i życzliwych gestów ze strony innych. Percepcyjne ujmowanie wsparcia umożliwia uwzględnienie bardzo ważnych aspektów tego pojęcia, a mianowicie poziomu wsparcia uzyskiwanego z różnych źródeł i stopnia zadowolenia, jakie z tego wsparcia jednostka odczuwa.

Otrzymywane wsparcie społeczne można podzielić ze względu na treść, intencję działań wspierających. W literaturze znajdujemy pięć rodzajów wsparcia:

- emocjonalne – obejmujące przejawy empatii, miłości, życzliwości, zainteresowania ze strony innych osób;
- instrumentalne – obejmujące zachowania, które bezpośrednio pomagają jednostce zaspokoić jej potrzeby materialne;
- informacyjne – obejmujące akty przekazywania informacji użytecznych w radzeniu sobie ze stresem, z trudnymi problemami, na jakie jednostka napotyka w swoim środowisku;
- oceniające (wartościujące) – obejmujące zwrotne informacje od innych osób, pomocne w tworzeniu wysokiej samooceny i dokonywaniu społecznych porównań;
- towarzyskie – obejmujące warunki koleżeńskieg uczestnictwa w zajęciach rekreacyjnych, działalności różnych grup społecznych (Dudek, Koniarek, 2003; Popiołek, 1996; Kmicik-Baran, 1995; Cieślak, 1995).

Przyjmuje się, że wsparcie społeczne na trzy różne sposoby wpływa na stres i powodowane przez niego skutki (House, 1981, za: Fisher, 1985; Cohen, Wills, 1985). Po pierwsze, może mieć wpływ na efekty stresu, czyli osoby doświadczające wsparcia są mniej depresyjne, zdrowsze itd. (efekt terapeutyczny). Po drugie, wsparcie może wpływać na spostrzegany stres, tak więc, w obecności wsparcia nie dostrzegamy środowiskowych stresorów lub są one obiektywnie redukowane poprzez instrumentalną pomoc osoby wspierającej (efekt prewencyjny). I po trzecie – możliwy jest efekt pośredniczenia, czyli stres nie wyrządza negatywnych skutków, jeśli obecne jest wsparcie społeczne, a wyrządza wtedy, gdy go brakuje (efekt buforowy)²⁸.

Jak zauważają Dudek i Koniarek (2003) wyniki badań zmierzających do potwierdzenia hipotezy o modyfikującym wpływie wsparcia na związek stresu ze zdrowiem są niejednoznaczne. W wielu badaniach stwierdzono buforujące oddziaływanie wsparcia, ale w innych – nie. Cohen i Wills (1985) stoją na stanowisku, że wsparcie jest najbardziej skuteczne w tych sytuacjach, w których występuje zgodność między rodzajem wsparcia a rodzajami zasobów potrzebnych do zwalczania stresu. Wsparcie społeczne działa najskuteczniej wtedy, gdy stresor ma charakter społeczny. Tym tłumaczy się fakt, że wsparcie najlepiej łagodzi skutki takich stresorów, jak konflikt roli czy wieloznaczność

²⁸ Stres nie wyrządza negatywnych skutków, gdy jednostka ma poczucie bycia wspieranym. Percepcja wsparcia ma przewagę nad jego rzeczywistą obecnością.

roli, ponieważ dostarczane wsparcie emocjonalne, informacyjne i oceniające rzeczywiście redukuje siłę tych stresorów.

Jaworowska-Obłój i Skuza (1986) zwracają uwagę, że w sytuacjach, gdy wsparcie społeczne zastępuje człowiekowi inne sposoby rozwiązywania problemów pojawiających się w sytuacjach trudnych, a zwłaszcza gdy występuje to permanentnie, może nastąpić utrata zdolności jednostki do samodzielnego radzenia sobie w okolicznościach krytycznych, zanik samodzielności i coraz znaczniejszy stopień uzależnienia się od wsparcia i pomocy otoczenia. Stały i wysoki poziom wsparcia otrzymywany przez człowieka od środowiska, z którym jest związany, może wywierać negatywny wpływ na zdolności adaptacyjne jednostki.

Edwards (1980, za: Ford, 1985) sformułowała koncepcję wsparcia pochodzącego ze środowiska pracy. Według niej, aspekty wsparcia społecznego w organizacji, to:

- wsparcie strukturalne, tj. pomoc w uzyskaniu korzystnej pozycji w strukturze organizacyjnej;
- wsparcie informacyjne, kiedy jednostka otrzymuje informacje o formalnych i nieformalnych normach organizacyjnych i procedurach oraz kiedy komunikowane jej są zasoby informacji i generalny system wiedzy w organizacji;
- wsparcie emocjonalne, gdy jednostka ma kogoś okazującego zainteresowanie osiągnięciem przez nią celów, kto wzmacnia ją emocjonalnie, komu może ufać i polegać na nim.

Obecnie akcentuje się, iż kluczowa dla całego zagadnienia jest percepcja wsparcia, ze względu na pozytywny związek owej percepcji ze zdrowiem i dobrostanem, dlatego to ona jest przedmiotem badań w tym zakresie, a nie rzeczywiste interakcje. Koncentrując się bowiem na percepcji wsparcia, uwzględniamy interakcję między jakością i trafnością wsparcia a cechami osobowości oraz specyfiką sytuacji jednostki.

Spostrzegane wsparcie organizacyjne (ang. skrót POS od *perceived organizational support*) rozumiane jest jako pewność pracowników, że w razie potrzeby otrzymają pomoc ze strony organizacji, aby dalej mogli efektywnie pracować i poradzić sobie ze stresującą sytuacją. Opiera się ono na generalnym przekonaniu pracowników, że organizacja ceni sobie ich wkład i dba o ich dobre samopoczucie (Rhoades, Eisenberger, 2002). Do rozwoju percepcji wsparcia przyczynia się tendencja do personifikacji organizacji, tj. przypisywania jej ludzkich charakterystyk. Po przeprowadzeniu metaanalizy 73 niezależnych badań poświęconych wsparciu organizacyjnemu, Rhoades i Eisenberger (2002) ustalili, że podstawowymi uwarunkowaniami POS są: a)

sprawiedliwość, b) wsparcie superwizora, c) nagrody organizacyjne i warunki pracy, takie jak uznanie, płaca, awanse, bezpieczeństwo pracy, autonomia, stresory, szkolenia, rozmiar organizacji. Z kolei najważniejszymi konsekwencjami POS są – wspomniane wcześniej – satysfakcja z pracy i zaangażowanie, szczególnie w aspekcie emocjonalnym. Ponadto percepcja wsparcia ze strony organizacji wiąże się – wprost lub odwrotnie - z: a) pozytywnym nastrojem w pracy, b) pragnieniem pozostania w organizacji, c) intencją odejścia, d) odczuwaniem napięć, e) zachowaniami wskazującymi na wycofanie się, np. absencją, zmęczeniem, f) zachowaniami wykraczającymi ponad przepisy roli i skierowanymi na pomyślność organizacji, np. pomoc współpracownikom, podejmowanie działań ochronnych i zabezpieczających, oferowanie konstruktywnych sugestii, g) wykonywaniem zadań, h) kontynuacją zatrudnienia, i) zwolnieniem się. Dalej autorzy ci zidentyfikowali procesy leżące u podstaw relacji „uwarunkowania – POS – konsekwencje”. A mianowicie, jest to przede wszystkim proces atrybucji, zgodnie z którym cenimy sobie pomoc dobrowolną, a nie taką, do której dawca został zmuszony, np. przez regulacje prawne²⁹, bowiem tylko pomoc dobrowolna niesie przekaz pozytywnej oceny nas samych i wskazuje na zainteresowanie naszą pomyślnością. Inne ważne procesy rozpatrywane wraz z POS to:

- dokonywana przez pracownika identyfikacja superwizora z organizacją,
- wyznawana przez pracownika norma wzajemności na bazie ideologii wymiany społecznej,
- zaspokojenie potrzeb: emocjonalnego wsparcia, afiliacji, szacunku i uznania.

Generalnie poczucie zobowiązania, aby odwzajemnić (niewymuszone) życzliwe traktowanie, np. doznawane ze strony superwizora spostrzeganego jako agenta organizacji, wzrasta jeszcze poprzez wartość korzyści w postaci zaspokojenia potrzeb (Rhoades, Eisenberger, 2002; Eisenberger i in., 2001).

Wysoki poziom spostrzeganego wsparcia organizacyjnego jest przez badaczy uznawany jako zjawisko pozytywne, ze względu na wywoływane konsekwencje (patrz powyższy akapit). Hochwarter i in. (2006) wykazali jednak na podstawie swoich badań, że środowisko słabo wspierające pracowników i oferujące niewystarczające zasoby wymusza na jednostkach aktywację umiejętności społecznych w celu zainicjowania i utrzymania współpracy (w tym wymiany informacji), w wyniku której uzupełnia się zasoby niezbędne do spełnienia wymagań roli zawodowej. A dzięki pomyślnemu wykonaniu zadań –

²⁹ Dlatego właśnie nagrody i warunki pracy mają trzeciorzędną pozycję wśród uwarunkowań POS w zestawieniu ze sprawiedliwym traktowaniem i wsparciem superwizora, których nie można wymusić ustawą (Rhoades, Eisenberger, 2002).

zdobywa się nagrody organizacyjne. Niskie wsparcie organizacyjne sprawia również, że pracownicy zaczynają przywoływać kontrakt psychologiczny³⁰, prawdopodobnie jako sposób regulacji pogarszającej się relacji, w przeciwieństwie do wysokiego poziomu POS, gdzie znaczenie kontraktu psychologicznego (w kategoriach odczuwanych przez pracownika zobowiązań pracodawcy wobec niego) słabnie (Coyle-Shapiro, Conway, 2005). Dudek i Koniarek (2003) cytują wyniki badań Kaufmana i Beehra (z 1986 roku) odnośnie związku między różnymi stresorami występującymi w pracy a poziomem napięcia, gdzie jako zmienną modyfikującą ten związek przyjęto różne rodzaje wsparcia społecznego, pochodzącego od kolegów, przełożonych i ludzi spoza pracy. W kilku analizach stwierdzono istnienie interakcyjnego wpływu wsparcia, który polegał na tym, że wraz ze wzrostem wsparcia wzmacniały się negatywne skutki stresorów.

Po dokonaniu ogólnej charakterystyki i omówieniu znaczenia spostrzeganego wsparcia pojawia się pytanie o jego rolę w procesie realizacji celów przez podmiot. Aby mogły być zrealizowane, cele życiowe (czy zawodowe) powinny być konkretne, osiągalne, wewnętrznie spójne i wartościowe dla jednostki. Jest to warunek konieczny, lecz niewystarczający. Badania pokazują bowiem, że niezbędne jest również wsparcie ze strony otoczenia (Price, 2003). Maier i Brunstein (2001) ustalili, że jeżeli adept jest mocno zaangażowany w realizację własnych celów zawodowych, a w parze z tym idzie wsparcie ze strony organizacji, to wtedy można zaobserwować postęp w realizacji założonych celów. W efekcie następuje zaangażowanie zawodowe nowego pracownika oraz pojawia się u niego poczucie satysfakcji z pracy. Co ciekawe, badania te pokazują, że cele zawodowe są najważniejszym czynnikiem odpowiadającym za odczuwanie satysfakcji z pracy i zaangażowanie nowo zatrudnionego pracownika. Ponadto ważne jest, czy adept spostrzega organizację jako facylitującą. Akcent położony jest tu na długoterminową perspektywę, więc „zabiegi” adaptacyjne ze strony organizacji nie mają w tym kontekście większego znaczenia.

Analizując kolejne aspekty sytuacji udzielania i przyjmowania wsparcia należy zaznaczyć, iż ludzie różnią się między sobą potrzebą otrzymywania pomocy od innych. Czasami ludzie mogą unikać wsparcia z takich przyczyn jak: 1) potrzeba autonomii, bycia kompetentnym, samodzielnym i niezależnym, 2) nieumiejętność brania od innych pomocy, 3) obawa przed niemożnością odplacenia się otoczeniu w ten sam sposób, 4) obawa przed obniżeniem samooceny. Istotny wpływ, jeśli chodzi o efekty wspierania,

³⁰ Kontrakt psychologiczny odnosi się do przekonania jednostki odnośnie składników i warunków wymiany z drugą stroną, w tym wypadku organizacją (Rousseau, 1989, za: Coyle-Shapiro, Conway, 2005).

mają cechy osoby przyjmującej wsparcie, przykładowo osoby zewnątrzsterowne mają poczucie, że otrzymują więcej wsparcia niż wewnątrzsterowne (Sęk, 1986). Ponadto znaczenie mogą mieć takie właściwości osoby wspieranej, jak: sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych, łatwość nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z innymi, poziom społecznego niepokoju, umiejętność rozwiązywania problemów społecznych, zdolność do efektywnego pełnienia różnych ról społecznych (Kmieciak-Baran, 1995).

Można oczekiwać, że pracownik skutecznie zaadaptuje się, jeśli jest silnie zaangażowany w swoje cele zawodowe (przez siebie ustalone) i spostrzega organizację jako facylitującą (Maier, Brunstein, 2001). Podobne wnioski można znaleźć w badaniach Jokisaari i Nurmi (2003), którzy poszukiwali czynników odpowiedzialnych za udane przejście ze środowiska szkolnego do pracy zawodowej. Wymienieni autorzy na równi stawiają czynniki motywacyjne adepta wyrażone terminami: cele zawodowe oraz kapitał społeczny, rozumiany jako sieć powiązań społecznych w środowisku i w organizacji. W tym samym duchu Ford (1992) twierdzi, iż środowisko pracy musi być kongruentne z „agendą” celów danej osoby. Oznacza to, że musi istnieć odpowiedniość między biologicznymi, transakcyjnymi i poznawczymi zdolnościami osoby a wymaganiami środowiska. Ponadto środowisko musi posiadać materialne i informacyjne zasoby potrzebne do realizacji celów jednostki oraz musi zapewnić emocjonalny klimat wspierający i ułatwiający efektywne funkcjonowanie człowieka w nim.

Wspomniani już badacze: Salmela-Aro, Vuori i Koivisto (2003) również podkreślają znaczenie relacji międzyludzkich dla rozwoju kariery młodego człowieka. Według nich, inni ludzie ukierunkowują rozwój zawodowy dorastającego (widziany w kontekście celów zawodowych) poprzez komunikowanie oczekiwań, czy ustanawianie standardów. Ponadto mogą również odgrywać rolę modeli oraz zapewniać opiekę merytoryczną, informację, wsparcie i informację zwrotną. Najważniejszymi osobami wpływającymi na rozwój zawodowy dorastających ludzi są: matka, przyjaciele, ojciec i rodzeństwo. Taką kolejność ustalono dla młodzieży w Finlandii. Z kolei francuscy badacze zaobserwowali u świeżych absolwentów uczelni wyższych chęć pozostania w aktualnym miejscu pracy (prawdopodobnie pierwszym) i fakt ten tłumaczą w ten sposób, iż to ich rodzice oczekują tego (Vignoli i in., 2005, za: Feldman, Ng, 2007). W Polsce Zaleski (1992) ustalił na podstawie własnych badań, że im bliższa osoba dostarcza podmiotowi wsparcia, tym mniejsze są jego obawy i lęki o własną przyszłość.

Fisher (1985) przeprowadziła longitudinalne badania 210 absolwentek pielęgniarstwa w ich pierwszej pełno wymiarowej pracy w szpitalu. W ich wyniku

ustaliła, że wsparcie społeczne wywiera wpływ na redukcję poziomu stresu wywołanego niezaspokojeniem oczekiwań adeptów³¹. Jednocześnie wsparcie bezpośrednio facylituje pozytywne efekty socjalizacji – wzrasta poczucie satysfakcji, poziom wykonania i poziom zaangażowania oraz obniża się chęć opuszczenia organizacji. Co ciekawe, Fisher przytacza badaczy sugerujących odwrotną zależność, a mianowicie, że na wsparcie społeczne trzeba „zarobić” prezentując odpowiednie zachowania związane z rolą zawodową i właściwe postawy. Nowy pracownik musi wysyłać sygnały satysfakcji, zaangażowania i właściwego wykonania obowiązków, aby zdobyć akceptację współpracowników i supervisorów i aby otrzymać z ich strony wsparcie. Dalej, według Fisher dwa źródła wsparcia: współpracownicy i przełożeni nie dają znacznego polepszenia efektów socjalizacji, w porównaniu z sytuacją, gdy wsparcie pochodzi tylko z jednego z tych źródeł. Autorka przedstawia jeszcze jedną istotną sugestię – większość adeptów potrzebuje wsparcia w przystosowaniu się do wymagań ich nowej pracy, w zależności od odczuwanego poziomu stresu i innych wskaźników. Z kolei pracownicy, którzy „zadomowili się” w organizacji mogą potrzebować wsparcia, kiedy poziom stresu staje się niezwykle wysoki.

Jeśli chodzi o uwarunkowania spostrzeganego wsparcia organizacyjnego, to – mimo potwierdzonej w badaniach (np. Rhoades i Eisenberger, 2002) pierwszoplanowej pozycji sprawiedliwości – można przyjąć hipotezę, że w okresie adaptacji do pracy centralne znaczenie dla wsparcia spostrzeganego przez pracownika będzie miało traktowanie doznawane ze strony supervisorów. Rola supervisorów obejmuje zindywidualizowane traktowanie podwładnego, np. nieformalny sposób udzielania informacji zwrotnych dotyczących wykonania pracy, włączenie do procesu decyzyjnego, czy wpływanie na wysokość uznaniowej części wynagrodzenia. Mimo występującej „nieformalności”³², supervisorzy spostrzegani są jako agenci organizacji (i rzeczywiście nimi są), dlatego pracownicy spostrzegają życzliwe bądź nieżyczliwe nastawienie supervisorów ku nim jako wskaźnik wsparcia ze strony organizacji. Postępowanie supervisorów będzie miało zresztą wpływ nie tylko na POS podwładnego, ale także – według Rhoades Shanock i Eisenbergera (2006) - na to, jak wykonuje on swoje zadania przypisane do roli zawodowej oraz te, wykraczające ponad przepisy roli. Dalej autorzy ci

³¹ Ta relacja nie jest ekstremalnie silna, nie można bowiem oczekiwać, aby wsparcie całkowicie zmieniało percepcję stresujących czynników w pracy (Fisher, 1985).

³² Bliskoznacznym terminem do supervisorów jest mentor. W kontekście organizacyjnym identyfikuje się dwie główne formy mentoringu: formalną i nieformalną. Nieformalny mentoring często wynika z osobistej więzi zbudowanej na bazie wspólnych interesów, celów, osiągnięć. Formalny mentoring ma swoje źródło w świadomie podjętym wysiłku dobru w parę członków organizacji. Pomiędzy tymi dwoma biegunami istnieje wiele pośrednich odcieni relacji mentoringu (Young, Perrewé, 2000).

sugerują, iż wspierające traktowanie podwładnych i pozytywne konsekwencje tej sytuacji mogą pochodzić – przynajmniej częściowo – ze wsparcia otrzymywanego przez superwizora ze strony organizacji. Prawdopodobne jest, że superwizorzy będą spostrzegać swoją korzystną pozycję jako możliwość służenia pomocą podwładnym w spełnianiu ich obowiązków i okazję do odpłacenia organizacji za jej wsparcie. Zjawisko to określane jest jako transmisja POS w dół hierarchii organizacyjnej.

Bardzo wartościowe ustalenia - w kontekście powyższych rozważań – prezentują także Young i Perrewe (2000). Autorki zauważają, że chociaż tradycyjnie mentoring charakteryzowany był jako relacja pomiędzy bardzo doświadczoną starszą osobą i nowicjuszem, to obecnie uznajemy, iż zachodzi on na kilku poziomach wewnątrz i na zewnątrz organizacji. I tak, alternatywne formy mentorowania zawierają:

- mentoring równych rangą pracowników,
- mentoring poprzez jednostki z innych organizacji,
- mentoring między przełożonym a podwładnym.

Kram (1983, za: Young, Perrewe, 2000) zidentyfikował fazy relacji mentoringu: 1) inicjacja, 2) kultywowanie, 3) separacja, 4) redefinicja. Ponadto podzielił on zachowania mentora prezentowane wobec protegowanego na dwie kategorie:

- związane z karierą, np. coaching, protekcja, zapewnianie zadań stanowiących wyzwanie, wzmacnianie „widzialności” adepta w organizacji;
- stanowiące wsparcie psychologiczne, np. modelowanie roli³³, doradztwo, akceptacja.

Wynik badań Young i Perrewe (2000) pokazują, że protegowani cenią bardziej zachowania mentorów będące przejawem wsparcia psychologicznego, podczas gdy mentorzy cenią zachowania protegowanych nastawione na karierę. Dalej autorki podkreślają, że protegowany nie jest pasywnym odbiorcą wsparcia mentora, bowiem na przykład, aktywnie poszukuje on informacji w celu uzyskania jasnego obrazu roli zawodowej i związanych z nią celów.

Z dotychczasowych badań wynika, że oboje partnerzy relacji mentoringu zyskują na tym związku. I tak, pozytywne efekty dla protegowanego to m.in.: zaspokojenie oczekiwań, mobilność kariery, wczesne sukcesy zawodowe, satysfakcja z pracy i przebiegu kariery, rozwój kariery (np. ilość otrzymanych awansów). Natomiast mentor może zyskać: rewitalizację kariery, społeczne docenienie, osobistą satysfakcję.

³³ Nowsze badania sugerują, że zachowania typu modelowanie roli mogą być osobną kategorią (Scandura, Ragins, 1993, za: Young, Perrewe, 2000). Lokuje się ją w późniejszych stadiach rozwoju relacji mentoringu (separacja i redefinicja), kiedy ugruntowuje się szersza perspektywa widzenia roli i zachowań z nią związanych.

Należałoby jeszcze dodać pozytywne efekty dla jakości samej relacji. Kiedy pomiędzy mentorem a protegowanym pojawiają się: zaufanie, wzajemna sympatia, czy poczucie identyfikacji z partnerem, to w percepcji partnerów ich relacja staje się satysfakcjonująca i efektywna.

3.3.2. Zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji

W literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi akcentuje się, że przygotowanie całego procesu adaptacji, jego realizacja i monitorowanie wyników jest obowiązkiem organizacji. Zaniedbanie go może doprowadzić do utraty pracownika, tak więc organizacja powinna zastosować różnego rodzaju zabiegi ułatwiające nowicjuszowi wejście do organizacji, podjęcie roli zawodowej i prawidłowe jej wypełnianie. Zwraca się również uwagę, że to przełożony nowo zatrudnionego pracownika jest bezpośrednio odpowiedzialny za wdrożenie go do pracy w organizacji. W efekcie przełożony pełni bardzo często funkcję formalnego opiekuna adepta, a jeśli nie – typuje inną osobę w organizacji do tej roli (Davis, 2003; Bieryło, 2003; Parsloe, Wray, 2002; Armstrong, 2002; Flis, 2001; Żarczyńska, 2000; Bogucka 2000; Filipowicz, 1997; Lanz, 1995).

Zabiegi adaptacyjne obejmują te oddziaływania organizacji względem pracownika – nazywane taktykami socjalizacyjnymi – które mają charakter formalny, sekwencyjny (a nie przypadkowy) i ustalony w czasie (Van Maanen, Schein, 1979, za: Ashforth i in., 1998). W praktyce oznacza to przede wszystkim uczestnictwo adepta w programie szkoleniowym, choć także odnosi się do procedur, sposobów postępowania i zwyczajów w organizacji. Najczęściej również zabiegi adaptacyjne można określić jako seryjne (a nie rozłączne), co sprowadza się do przydziału opiekuna, przekazującego całościowe doświadczenie bycia członkiem danej organizacji, a zarazem modelującego rolę zawodową. Ashforth i in. (1998) ustalili pozytywny związek zinstytucjonalizowanej socjalizacji z przystosowaniem nowego pracownika (patrz rozdz. 1.2.2).

Przyjmuje się powszechnie, iż szkolenia w ramach programów adaptacyjnych spełniają bardzo pożyteczną rolę. Badacze procesu transferu efektów szkolenia uważają, że jeśli jednostka w efekcie szkolenia: a) będzie rozumiała swoją rolę w zespole, b) będzie miała przekonanie o swojej skuteczności, tzn., że jest w stanie wykonać zadania lub że ma ważną rolę do spełnienia w zespole, c) nabędzie odpowiednich umiejętności do wykonywania zadań, to będzie efektywnie działała w złożonych i nowych sytuacjach następujących po szkoleniu (Chen i in., 2005). Saks (1996) ustalił na podstawie swoich

badan interesującą zależność dotyczącą szkoleń w okresie adaptacji do pracy. Okazuje się, iż w percepcji nowicjusza przekonanie o użyteczności szkoleń wzrasta wraz ze zwiększaniem się ilości treningów, w których uczestniczy. Przy czym „duża ilość szkoleń” jest pojęciem subiektywnym i nie przekłada się na wymierną sumę godzin treningowych. Natomiast liczba i użyteczność przebytych treningów wiąże się pozytywnie z odczuwaniem przez adepta satysfakcji z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym i zawodowym, umiejętnością radzenia sobie oraz poziomem wykonania, natomiast negatywnie jest powiązana z intencją porzucenia organizacji i wykonywanego zawodu.

Typowym przykładem szkoleń organizowanych z myślą o pracownikach, którzy po raz pierwszy wstępują do danej organizacji są programy orientacyjne, odbywające się w pierwszym tygodniu zatrudnienia nowego pracownika. Zaprojektowane są tak, aby ułatwiać proces socjalizacji. Jak pokazano szczegółowo w rozdziale 1.4.2., jeśli chodzi o uczenie się wykonywania zadań, specyficznego języka używanego w organizacji, czy zaznajomienie się z historią firmy, to użyteczne okazują się być np. programy komputerowe. Jednak nie są one w stanie ogarnąć bogactwa środowiska społecznego, które adept musi poznać. Podobnie adaptacja do celów i wartości organizacyjnych prawdopodobnie rodzi się w trakcie interakcji międzyludzkich lub adept nabywa jej w wyniku obserwacji członków organizacji (modelowanie). Nowi pracownicy przyswajają sobie wartości organizacji, kiedy spędzają więcej czasu na tzn. aktywnościach socjalnych.

Analizując oddziaływanie organizacji względem nowo zatrudnionego pracownika, pamiętamy, iż proces socjalizacji nie ma charakteru pasywnego, bowiem adept potrafi sam aktywnie i skutecznie pracować na rzecz swojej integracji z nowym środowiskiem. Jego proaktywność wyraża się poprzez: pozytywną interpretację otoczenia, informowanie się, negocjacje, poszukiwanie informacji zwrotnych, budowanie relacji, a także poprzez zaangażowanie w osobiste cele zawodowe (Samela-Aro i in., 2003; Maier, Brunstein 2001; Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000; Ashford, Black, 1996). Proaktywne zachowania nowicjusza wchodzą w interakcje z zabiegami adaptacyjnymi stosowanymi przez organizację, wpływając na przystosowanie jednostki do pracy w organizacji (Kim i in., 2005). Wpływ ten nie jest jednoznaczny. Wielokrotnie przywoływani Maier i Brunstein (2001) ustalili, że jeżeli adept jest mocno zaangażowany w realizację własnych celów zawodowych, a w parze z tym idzie wsparcie ze strony organizacji i następuje postęp w realizacji założonych celów, pojawia się zaangażowanie zawodowe nowego pracownika oraz poczucie satysfakcji z pracy. Efekty te są uznawane jako wskaźniki przystosowania do pracy. Badania te pokazują, że cele zawodowe są najważniejszym

czynnikiem odpowiadającym za odczuwanie satysfakcji z pracy i zaangażowanie nowo zatrudnionego pracownika, podczas gdy „zabiegi” adaptacyjne ze strony organizacji nie mają w tym kontekście większego znaczenia. Z kolei, Bauer i Green (1998) badali inne zachowanie proaktywne – poszukiwanie informacji, które to zachowanie miało wpływ na osiągnięte przystosowanie, ale nie w sytuacji, kiedy adept doświadczał wyraźnego wpływu superwizora w trakcie procesu socjalizacji. A Kim i in. (2005) zaobserwowali m.in., iż jednostki charakteryzujące się pozytywną interpretacją otoczenia lepiej dostosowują się do organizacji, kiedy poddawane są zinstytucjonalizowanym taktykom socjalizacyjnym, niż osoby negatywnie interpretujące swoje otoczenie poddawane tym samym wpływom.

Rozpoczęcie przez młodego człowieka jego pierwszej stałej pracy inicjuje zazwyczaj fazę dorosłości. Może on wkroczyć w nią aktywnie, z jasno zarysowanymi celami zawodowymi lub pasywnie, kiedy jego cele nie są wyraźnie wyartykułowane (Shahar i in., 2006). Wejście do organizacji uruchamia proces przystosowania³⁴, w którym aktywność własna adepta splata się z formalnymi i nieformalnymi wpływami ze strony organizacji. W efekcie nowicjusz nabiera biegłości w pracy, zyskuje klarowność roli zawodowej, integruje się ze współpracownikami i przełożonymi, dostosowuje się do kultury organizacyjnej, co powoduje dalsze konsekwencje, przede wszystkim: zaangażowanie organizacyjne, satysfakcję zawodową i życiową oraz intencję pozostania w organizacji (Kammeyer-Mueller i Wanberg, 2003).

Wśród różnorodnych form aktywności nowicjusza w organizacji, takich jak: poszukiwanie informacji zwrotnych, budowanie relacji, nadawanie sensu rzeczywistości organizacyjnej, w niniejszej pracy akcentuje się zorientowanie młodego człowieka na cele zawodowe. Zaangażowanie w realizację własnych założonych celów oraz spostrzeganie organizacji jako facylitującej i wspierającej (np. w efekcie relacji z superwizorem) przyczynia się do odczuwania przez adepta satysfakcji z pracy oraz zaangażowania zawodowego i organizacyjnego, czyli do przystosowania do pracy. Organizacja nie jest jedynym źródłem, z którego młody człowiek otrzymuje wsparcie w procesie urzeczywistniania swoich celów zawodowych oraz w obliczu stresu przeżywanego w trakcie przystosowywania się do nowej sytuacji życiowej. Ponieważ jednostkowe cele zawodowe, a ogólniej – jednostkowa kariera zawodowa wykraczają poza pracę w

³⁴ Niektórzy autorzy wskazują, że wejście do organizacji poprzedza uprzednia socjalizacja, kiedy to adept gromadzi informacje i rozwija oczekiwania (Kammeyer-Mueller i Wanberg, 2003; Fisher, 1985).

konkretnej organizacji młody człowiek potrzebuje i z pewnością będzie próbował pozyskiwać wsparcie od osób spoza organizacji, z którymi pozostaje w znaczących relacjach.

Nie jest jasna interakcja pomiędzy zaangażowaniem jednostki w realizację swoich celów a intencjonalnymi i często zinstytucjonalizowanymi zabiegami adaptacyjnymi ze strony organizacji. Wiadomo, że oba te czynniki mają wpływ na przystosowanie pracownika, jednak niejednoznaczne jest ich wzajemne oddziaływanie.

CZĘŚĆ EMPIRYCZNA

4. CELE I PYTANIA BADAWCZE PRACY. SFORMUŁOWANIE HIPOTEZ.

4.1. Problem badawczy

Podstawowym celem podjęcia badań w ramach niniejszej rozprawy jest próba poszerzenia wiedzy o właściwościach psychicznych człowieka, które pomagają mu w adaptacji do pracy w organizacji.

Głównym problemem badawczym jest analiza związku pomiędzy zorientowaniem na cele zawodowe a stopniem przystosowania do pracy w organizacji. Zorientowanie na cele jest konstruktem psychologicznym opisującym poznawcze mechanizmy motywacyjne człowieka. Pojęcie to nie jest tożsame z orientacją na cele, który to konstrukt wprowadziła Dweck (1975, za: DeShon Gillespie, 2005), a który można rozumieć jako przyjęcie i realizację przez podmiot konkretnego rodzaju celów w kontekście motywacji osiągnięć. Badaczka ta wyróżniła dwa rodzaje celów: ukierunkowane na mistrzostwo i cele wykonaniowe (Doliński, Łukaszewski, 2000). Natomiast proponowany tu konstrukt zorientowanie na cele odnosi się do bardziej ogólnego rozróżnienia – myślenia o sobie i zarazem działania w otaczającym świecie przy użyciu kategorii celów (bez analizy, jakiego rodzaju to cele). W jego opisie wyróżniono trzy główne komponenty: myślenie w kategoriach celów, subiektywne przekonanie o możliwości ich osiągnięcia oraz aktualne zaangażowanie w ich realizację. Zorientowanie na cele jest zmienną różnicującą ludzi, ze względu na sam fakt wyznaczania sobie celów, poznawczą ocenę szans ich osiągnięcia i podejmowanie działań w kierunku ich realizacji. Przyjęto, iż zróżnicowanie to pozwoli opisać dwie skrajne kategorie: osób zorientowanych na cele w wysokim stopniu i osób w ogóle nie zorientowanych na cele.

Zaplanowane badania odnoszą się do celów zawodowych jednostki, znajdującej się w momencie przejścia do nowej fazy cyklu życiowego – dorosłości. Zewnętrznym znakiem rozpoczęcia tzw. „dorosłego” życia jest rozpoczęcie przez młodego człowieka jego pierwszej stałej pracy. Wybór momentu (a właściwie okresu) przejścia podyktowany został obserwacją, iż w takich okresach człowiek poświęca naprawdę dużą ilość energii na konstruowanie znaczących celów, mając nadzieję, że będzie w stanie uformować nową sytuację życiową zgodnie ze swoimi planami życiowymi.

Zorientowanie na cele uznane zostało za czynnik w istotnym stopniu wpływający na stopień przystosowania nowo zatrudnionego pracownika do pracy w organizacji. W tym kontekście myślenie i działanie celowe może stanowić przykład proaktywności adepta. Proaktywność oznacza zarówno wykazywanie inicjatywy przez młodego człowieka i pełnienie aktywnej roli w procesie socjalizacji organizacyjnej, jak i przyjmowanie odpowiedzialności za podejmowane w pracy decyzje i działania.

Przystosowanie do pracy może mieć wiele różnych wskaźników, jednak w niniejszej pracy wyszczególniono cztery: wyznaczniki wewnętrzne (tj. zadowolenie z pracy i identyfikację z organizacją), wiedzę i umiejętności dotyczące wykonywania zadań, integrację ze współpracownikami, dostosowanie do kultury organizacyjnej. W obrębie zmiennej przystosowanie do pracy również wyodrębniono dwa idealne profile osób: przystosowani w wysokim stopniu i przystosowani w niskim stopniu.

Ponadto, na podstawie przeglądu literatury wprowadzono dwa pozapodmiotowe czynniki istotne dla interakcji głównych zmiennych: zorientowania na cele i przystosowania do pracy. Owymi czynnikami są: otrzymywane wsparcie oraz zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji. Określenie „pozapodmiotowe” stanowi pewne uproszczenie – właściwie należałoby powiedzieć, że działają one względnie niezależnie od podmiotu (patrz rozdz. 3.3). Mianowicie, przewiduje się, iż związek zorientowania na cele ze skuteczną adaptacją zawodową kształtowany jest w jakiejś mierze przez spostrzegany poziom wsparcia w realizacji celów, pochodzący z organizacji i/lub innych środowisk. W kontekście tak zarysowanej zależności przewiduje się, że nieistotna może być rola zabiegów adaptacyjnych, którymi organizacja „potraktuje” nowo zatrudnionego pracownika.

4.2. Zmienne

ZMIENNA NIEZALEŻNA (wyjaśniająca): **zorientowanie adepta na cele zawodowe** oznacza ustanowienie i realizację przez podmiot celów zawodowych, tj. obejmuje procesy poznawcze oraz działanie podmiotu na rzecz urzeczywistnienia własnych celów;

ZMIENNA ZALEŻNA (wyjaśniana): **skuteczność procesu adaptacji** oznacza istniejące dopasowanie pomiędzy jednostką a jej środowiskiem pracy, co wyraża się odczuwaniem przez podmiot satysfakcji z pracy oraz identyfikacją z firmą, a jednocześnie jednostka jest w stanie wykazać się niezbędnymi w środowisku umiejętnościami.

ZMIENNE POŚREDNICZĄCE:

- **poziom wsparcia w realizacji celów** to percypowane przez podmiot zachowania innych sprzyjające osiągnięciu celu i/lub relacje podtrzymujące jednostkę w radzeniu sobie ze stresem,
- **zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji** to formalne i planowe oddziaływania organizacji względem nowicjusza mające na celu wprowadzenie go do firmy i socjalizację.

Założono również możliwość wystąpienia następujących zmiennych zakłócających skorelowanych z aktem badania:

- niewłaściwa motywacja osoby badanej,
- niechęć osoby badanej do ujawnienia informacji na swój temat lub na temat swojego zakładu pracy.

Jednak wydaje się, iż dobrowolność udziału w badaniach i brak jakichkolwiek konsekwencji odmowy wyeliminowały osoby z różnych względów niechętne badaniu.

Uwzględniono też możliwość wystąpienia zmiennych zakłócających nieskorelowanych z aktem badania, takich jak:

- sytuacja na rynku pracy - zagrożenie bezrobociem,
- uprzednie doświadczenia badawcze osoby badanej.

Szczególnie zagrożenie utratą pracy może wpływać na wynik badania w obu metodach, poprzez negatywne emocje, jakie generuje taka sytuacja. Jednak w kontekście zupełnie dobrowolnego udziału w badaniach wydaje się, iż osoby odczuwające niepokój o swoją przyszłość zawodową odmówią wypełnienia kwestionariuszy lub zniechęcą się w trakcie badania i nie odeślą wyniku.

Ponadto w analizie wyników zostaną uwzględnione trzy typowe zmienne demograficzne, a mianowicie płeć, wykształcenie oraz prowadzenie gospodarstwa domowego i inne kategorie różnicujące badaną próbę:

- staż pracy,
- kontynuacja nauki,
- długość doświadczenia zawodowego,
- doświadczenie trudności w znalezieniu pracy,
- zespołowy charakter pracy,
- wielkość firmy i sektor, do którego należy.

Tabela 3 prezentuje główne zmienne uwzględnione w badaniu wraz z wartościami, jakie mogą przyjmować, ich wskaźniki oraz narzędzia użyte do ich pomiaru.

Tabela 3. Najważniejsze zmienne, ich wskaźniki oraz narzędzia pomiaru. Opracowanie własne.

Zmienna	Wskaźniki zmiennej	Narzędzie badawcze
Zorientowanie na cele	Wyniki liczbowe wyrażające zorientowanie na cele: • duża ilość wymienionych celów zawodowych • wysoka wartość liczbową prawdopodobieństwa ich osiągnięcia • wysoka wartość liczbową zaangażowania w ich realizację Wyniki liczbowe wyrażające brak zorientowania na cele: • mała ilość wymienionych celów zawodowych • niska wartość liczbową prawdopodobieństwa ich osiągnięcia • niska wartość liczbową zaangażowania w ich realizację	Analiza Osobistych Celów Zawodowych
Poziom przystosowania	Wyniki liczbowe wyrażające wysoki poziom przystosowania: • wysoki średni wynik w całym kwestionariuszu • wysokie wyniki w czterech skalach kwestionariusza Wyniki liczbowe wyrażające niski poziom przystosowania: • niski średni wynik w całym kwestionariuszu • niskie wyniki w czterech skalach kwestionariusza	Kwestionariusz Moja Praca
Poziom wsparcia w realizacji celów	Wyniki liczbowe odzwierciedlające wysoki poziom wsparcia: • wysokie wyniki liczbowe uzyskane w pytaniach o stopień zadowolenia z otrzymywanego wsparcia Wyniki liczbowe odzwierciedlające niski poziom wsparcia: • niskie wyniki liczbowe uzyskane w pytaniach o stopień zadowolenia z otrzymywanego wsparcia	Analiza Osobistych Celów Zawodowych
Zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji	Pozytywne odpowiedzi badanego na pytania: • czy został wyznaczony opiekun? • czy adaptacja została zaplanowana? Negatywne odpowiedzi badanego na pytania: • czy został wyznaczony opiekun? • czy adaptacja została zaplanowana?	Kwestionariusz Moja Praca
Płeć, wykształcenie, prowadzenie gospodarstwa domowego i inne	Wskazania badanego, wpisane przez niego dane	Metryczka

4.3. Pytania badawcze

Ogólne pytanie badawcze brzmi: czy osoby w różnym stopniu zorientowane na cele zawodowe, prezentują także odmienny stopień przystosowania do pracy w organizacji?

Ustosunkowanie się do tak postawionego problemu badawczego będzie wymagało odpowiedzi na następujące pytania:

A. Pytania dotyczące uwarunkowań zorientowania na cele zawodowe:

1. Czy istnieje związek pomiędzy płcią, wykształceniem, kontynuacją nauki, prowadzeniem gospodarstwa domowego, długością uprzedniego doświadczenia zawodowego a zorientowaniem na cele zawodowe?
2. Czy istnieje związek pomiędzy poziomem otrzymywanego wsparcia w realizacji celów a zorientowaniem na cele?

B. Pytania dotyczące uwarunkowań przystosowania:

1. Czy istnieje związek pomiędzy płcią, wykształceniem, długością uprzedniego doświadczenia zawodowego, stażem i charakterem pracy, wielkością firmy i jej formą własności a stopniem przystosowania do pracy w danej organizacji?
2. Czy istnieje związek pomiędzy zorientowaniem na cele a stopniem przystosowania do pracy u danego pracownika?
3. Czy istnieje związek pomiędzy stopniem przystosowania do pracy w organizacji u danego pracownika a stosowaniem przez organizację zabiegów adaptacyjnych względem niego?
4. Czy istnieje związek pomiędzy przystosowaniem do pracy u danej jednostki a poziomem otrzymywanego przez nią wsparcia w realizacji celów zawodowych?

C. Pytania dotyczące interakcji zmiennych:

1. Czy istnieje związek pomiędzy zorientowaniem na cele zawodowe a stopniem przystosowania pracownika przy różnym poziomie wsparcia w realizacji tychże celów?
2. Czy istnieje związek pomiędzy zorientowaniem na cele zawodowe a stopniem przystosowania pracownika - przy różnym poziomie wsparcia i przy zróżnicowanym charakterze zabiegów adaptacyjnych?

Przedstawione pytania są podstawą do sformułowania hipotez badawczych.

4.4. Hipotezy badawcze

Hipotezy badawcze oznaczone są analogicznie do pytań badawczych.

A. Hipotezy dotyczące uwarunkowań zorientowania na cele zawodowe:

A1. Osoby w różnym stopniu zorientowane na cele istotnie różnią się długością uprzedniego doświadczenia zawodowego, natomiast nie różnią się istotnie ze względu na płeć, wykształcenie, kontynuację nauki, prowadzenie gospodarstwa domowego.

A2. Osoby w różnym stopniu zorientowane na cele istotnie różnią się ze względu na poziom wsparcia otrzymywanego w procesie realizacji celów.

B. Hipotezy dotyczące uwarunkowań przystosowania:

B1. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji istotnie różnią się pomiędzy sobą pod względem długości uprzedniego doświadczenia zawodowego, stażu i charakteru pracy, wielkości firmy, w której są zatrudnieni i jej formy własności, natomiast nie różnią się istotnie ze względu na płeć i wykształcenie.

B2. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji nie różnią się istotnie pod względem zorientowania na cele, jednak mogą się różnić pod względem poszczególnych parametrów opisujących konstrukt zorientowanie na cele, a mianowicie: ilości celów, prawdopodobieństwa ich osiągnięcia, zaangażowania, spójności, hierarchicznej struktury celów i/lub powiązania celów ze sobą oraz niektórych jakościowych charakterystyk celów.

B3. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji różnią się istotnie pod względem występowania zabiegów adaptacyjnych ze strony organizacji w okresie socjalizacji.

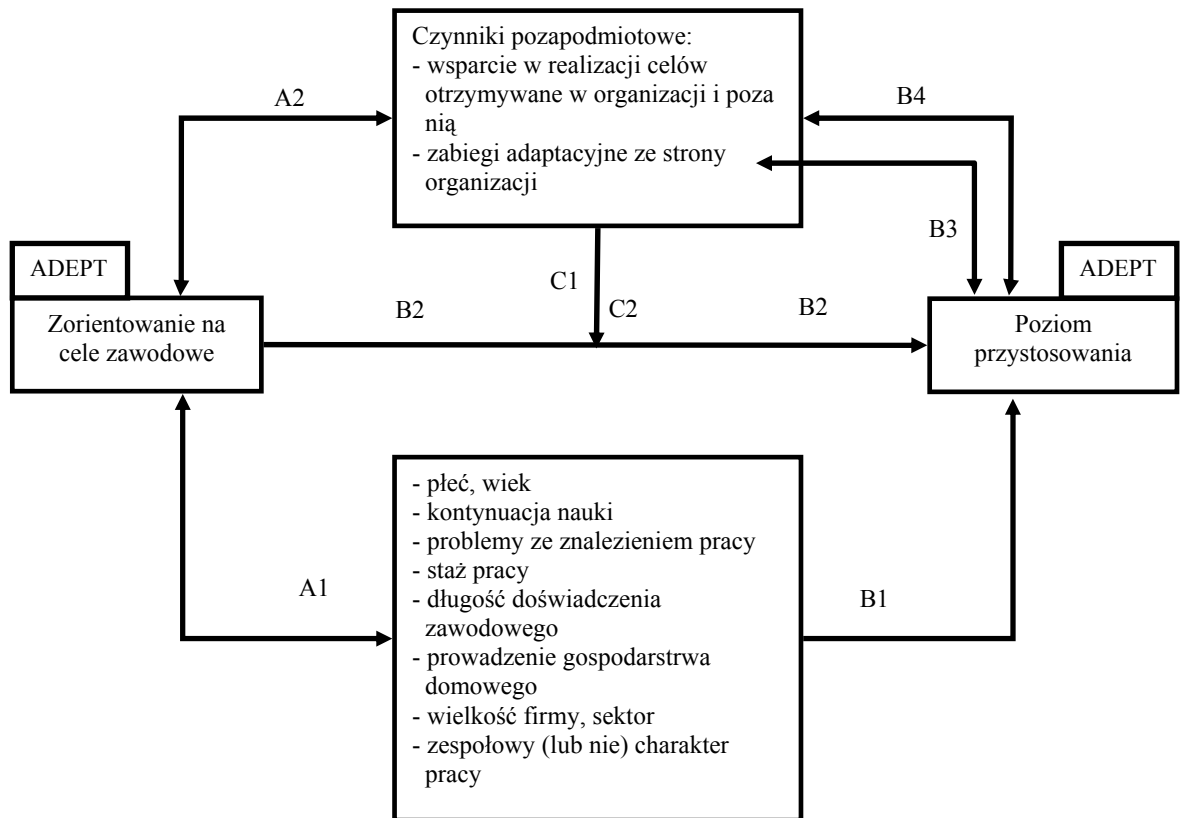
B4. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji różnią się istotnie ze względu na poziom wsparcia otrzymywanego w procesie realizacji celów.

C. Hipotezy dotyczące interakcji zmiennych:

C1. Osoby o różnym stopniu przystosowania zawodowego różnią się między sobą w sposób istotny pod względem zorientowania na cele zawodowe przy różnym poziomie wsparcia w realizacji tychże celów.

C2. Osoby o różnym stopniu przystosowania zawodowego różnią się między sobą w sposób istotny pod względem zorientowania na cele zawodowe - przy różnym poziomie wsparcia - i jednocześnie nie różnią się istotnie pod względem występowania zabiegów adaptacyjnych ze strony organizacji w okresie socjalizacji.

Zaproponowane zależności ilustruje poniższy model (rys. 7).



Rysunek 7. Model badawczy z uwzględnionymi hipotezami badawczymi. Opracowanie własne.

5. METODY ZASTOSOWANE W BADANIACH

W badaniu wykorzystano dwie metody, z których jedna została stworzona od podstaw, a druga – zaadaptowana dla potrzeb tej pracy. W dostępnej w języku polskim literaturze nie udało się odnaleźć odpowiednich narzędzi badających cele zawodowe³⁵, stąd pojawiła się konieczność opracowania metody własnej z tego zakresu. Przy konstrukcji tego narzędzia dbano o jak najściślejsze powiązanie pytań kwestionariusza z teoriami będącymi jego teoretyczną podstawą. Z kolei kwestionariusz badający skuteczność przystosowania do pracy jest stosunkowo wierną adaptacją metody typu „papier-ołówek” autorstwa D. Mądrego do postaci programu komputerowego.

5.1. Kwestionariusz Moja Praca

Kwestionariusz ten jest zmodyfikowaną - za zgodą autora - wersją narzędzia skonstruowanego przez D. Mądrego. W wersji oryginalnej kwestionariusz ten nosił nazwę „Moja Praca 2” i nie zawierał części „Adaptacja do pracy”.

5.1.1. Założenia teoretyczne

Kwestionariusz ten powstał w oparciu o przegląd literatury przedmiotu, w wyniku którego zidentyfikowano wyznaczniki umożliwiające ocenę skuteczności procesu adaptacji do pracy (Mądry, 2003). Za najważniejsze bezpośrednie efekty procesu przystosowania przyjmuje się:

- nabycie przez nowego pracownika wiedzy i umiejętności, umożliwiającej osiągnięcie biegłości w pracy oraz zrozumienie i przyjęcie roli zawodowej,
- dostosowanie się do kultury organizacyjnej,
- integrację ze współpracownikami.

Są one wynikiem zrealizowanych zadań, które stały przed adeptem u wejścia do organizacji. Z kolei w perspektywie długoterminowej konsekwencjami udanej socjalizacji są m.in. poczucie zadowolenia (satysfakcji) z pracy i identyfikacja z organizacją (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003; Feij, 2003).

³⁵ Zaleski (1991) prezentuje *Kwestionariusz wyboru celów zawodowych*, jednak ma on postać szczegółowej analizy jednego wybranego celu, co uniemożliwia badanie wielości, różnorodności i struktury celów zawodowych.

Bezpośrednie efekty adaptacji zawodowej³⁶ zostały szczegółowo scharakteryzowane w rozdziale 1.2.2. Niezbędne wydaje się uzupełnienie charakterystyki dalszych konsekwencji pomyślnej adaptacji, które wybrane zostały do kwestionariusza „Moja Praca 2”. Pierwszą z nich jest zadowolenie z pracy, rozumiane jako uczuciowa reakcja przyjemności lub przykrości, doznawana w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról (Bańka, 2000). Zadowolenie z pracy jest reakcją psychiczną o charakterze indywidualnym (w przeciwieństwie do morale pracowniczego, będącego kombinacją postaw członków grupy pracowniczej). Satysfakcja z pracy może mieć – według Bańki (2000) – charakter ogólnego zadowolenia z pracy lub zadowolenia częściowego. Ogólne zadowolenie z pracy nie jest sumą satysfakcji z poszczególnych elementów pracy. Stabilizatorem ogólnej satysfakcji z pracy mogą być czynniki z pola pozazawodowego, np. społeczny prestiż zakładu pracy. Zadowolenie częściowe to z kolei specyficzne poczucie przyjemności, związane wyłącznie z konkretnym czynnikiem pracy, np. z wykonywaniem wyjątkowo interesujących zadań, strukturą nagród, celem pracy, współpracownikami, jakością zarządzania, obciążeniami fizycznymi bądź psychicznymi³⁷. Każdy z elementów pracy stanowi źródło innego aspektu zadowolenia z pracy, dlatego pracownicy mogą być jednocześnie zadowoleni z zarobków, ale niezadowoleni z warunków pracy. Zarówno ogólne zadowolenie z pracy, jak i satysfakcje częściowe są ważnym czynnikiem zdrowia psychicznego, rozumianego jako poczucie jakości życia. Jednak badacze organizacji poszukują przede wszystkim związku między zadowoleniem a takimi zachowaniami organizacyjnymi, jak: wydajność, jakość pracy, fluktuacja i dyscyplina pracy. Generalnie przyjmuje się założenie, że satysfakcja z pracy jest ściśle związana z wyższą wydajnością, produktywnością, z silniejszym zaangażowaniem w pracę, z mniejszą fluktuacją, z większą lojalnością wobec organizacji, jednak niektóre wyniki badań z tego zakresu są niejednoznaczne, poza tym różny bywa kierunek tego związku (Bańka, 2000).

Identyfikacja pracownika z organizacją jest drugim wskaźnikiem skutecznej adaptacji z kategorii „dalsze konsekwencje”. Socjologia określa identyfikację jako proces utożsamiania się jednostki z pełnioną funkcją lub utożsamienia interesów pracownika z interesem zakładu. W praktyce wyraża się ona głównie zainteresowaniem pracą, rzetelnym jej wykonywaniem, zaangażowaniem w pracę i problemy organizacji. Poczucie

³⁶ Mądry używa określenia „wyznaczniki zewnętrzne”, a dla dalszych konsekwencji procesu adaptacji – „wyznaczniki wewnętrzne”.

³⁷ Ponadto wyznacznikami zadowolenia z pracy są także wiek, poziom inteligencji, doświadczenie zawodowe i osobowość pracownika (Bańka, 2000).

identyfikacji z organizacją oraz zgeneralizowana postawa obowiązkowości i lojalności prowadzą do wykształcenia się poczucia przywiązania do organizacji, które obejmuje trzy komponenty: 1) akceptację wartości i celów organizacji, 2) wolę wydatkowania wysiłku na rzecz organizacji, 3) pragnienie pozostania w organizacji (Bańka, 2000). Według Czarneckiego (1998) – pozytywne wyniki adaptacji i identyfikacji prowadzą w prostej linii do stabilizacji społeczno – zawodowej młodego pracownika w wyuczonym zawodzie oraz w pierwszym miejscu pracy.

Wystąpienie bezpośrednich i dalszych efektów (wyznaczników) pozwala stwierdzić, że adaptacja nowo przyjętego pracownika przebiegła pomyślnie (Mądry, 2003). Dla pracownika oznacza to zakończenie procesu terminowania i przejście na etap „kolegi”, którego wskaźnikiem jest poczucie przynależności do zespołu pracowniczego, wzrostu zaufania ze strony innych osób oraz poczucie traktowania przez zespół w sposób odpowiedzialny, co łączy się z powierzaniem samodzielnych zadań (Hornowska, Paluchowski, 2001). Z kolei dla organizacji oznacza to, iż pracownik wykonuje swoje obowiązki samodzielnie, sprawnie i bezbłędnie, jest zmotywowany do pracy, zaangażowany zarówno w pracę, jak i w sprawy organizacji, wnosi wkład w rozwój przedsiębiorstwa, jest lojalny wobec firmy i nie odczuwa intencji opuszczenia jej (Flis, 2001; Davis, 2003). W sensie ekonomicznym oznacza to również zwrot nakładów poniesionych w procesie doboru pracownika.

Zaobserwowanie wskaźników pomyślnej adaptacji pozwala przyjąć, iż nastąpiło dopasowanie pomiędzy osobą a: organizacją, grupą pracowniczą, wykonywaną pracą, zawodem. Zaistnienie kompatybilności indywidualno – środowiskowej możemy przyjąć na podstawie - co najmniej - trzech wymiarów:

- wymagania pracy – umiejętności jednostki; w tym wymiarze dopasowanie wyraża się w poprawnym wykonywaniu zadań przez pracownika,
- potrzeby jednostki – oferta organizacji; tu dopasowanie ma związek z satysfakcją z pracy i kariery,
- wartości jednostki – wartości organizacji; w tym zakresie dopasowanie wiąże się z identyfikowaniem się pracownika z organizacją (Cable, DeRue, 2002; Kristof-Brown i in., 2002).

Według Caldwell i in. (2004) lepszym predyktorem ludzkich postaw i zachowań jest spostrzegane niż rzeczywiste dopasowanie.

Kwestionariusz Moja Praca służy również do diagnozy oddziaływań organizacji względem nowo zatrudnionego pracownika, określanych ogólnym terminem „zabiegi

adaptacyjne”. Choć dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi oczywista jest wartość treningów i programów wprowadzających adepta do firmy, to badacze tego zjawiska rejestrują niejednoznaczne wyniki dotyczące użyteczności zabiegów adaptacyjnych wobec pracownika (Saks, 1996).

5.1.2. Konstrukcja kwestionariusza

Kwestionariusz „Moja Praca 2” autorstwa D. Mądrego został stworzony na podstawie Kwestionariusza Kontraktu Psychologicznego J. Polaka oraz Kwestionariusza Do Diagnozy Klimatu Organizacyjnego B. Kożusznik. Służy do badania skuteczności procesu adaptacji do pracy. Składa się z czterech skal:

1. Wyznaczniki wewnętrzne. Skala ta obejmuje zadowolenie i satysfakcję z pracy oraz poczucie identyfikacji z zakładem pracy. Przykładowe stwierdzenia tej skali: „Mam poczucie, że jestem częścią organizacji, jej ważnym elementem”, „Moja praca daje mi poczucie satysfakcji”.
2. Kultura i klimat. Skala ta obejmuje zachowania świadczące o akceptacji i dostosowaniu się do kultury i klimatu organizacji. Przykładowe stwierdzenia tej skali: „Mam wystarczającą ilość informacji do wykonywania moich zadań, przepływ informacji w firmie jest dla mnie odpowiedni”, „Znam żargon, którym posługują się moi współpracownicy, rozumiem specyficzny dla mojego zawodu język”.
3. Wiedza. Skala ta pozwala stwierdzić, czy osoba badana nabyła wystarczającą ilość wiedzy i umiejętności do wykonywania swojej pracy. Przykładowe stwierdzenia tej skali: „Wiem, kto w mojej firmie jest za co odpowiedzialny”, „Mam poczucie, że moja wiedza pozwala mi na zastąpienie współpracownika w razie konieczności”.
4. Współpracownicy. Skala bada jakość i siłę kontaktów ze współpracownikami. Przykładowe stwierdzenia tej skali: „Odpowiada mi atmosfera panująca między mną a współpracownikami”, „Znam osoby pracujące w firmie, z którymi na co dzień nie współpracuję”.

Wśród wyznaczników zewnętrznych – Kultura i klimat, Wiedza i Współpracownicy wszystkie skale zostały uznane za jednakowo istotne dla określenia skuteczności wdrażania do pracy. Przewaga wyznaczników zewnętrznych nad wewnętrznymi wynika – zdaniem Mądrego (2003) - z większego obiektywizmu

wyznaczników zewnętrznych, a tym samym ich większej wartości w diagnozie skuteczności procesu adaptacji³⁸.

Badani ustosunkowują się do 28 stwierdzeń kwestionariusza poprzez wybór jednej z pięciu możliwych odpowiedzi, punktowanych według klucza:

- wcale/w ogóle - 0 punktów
- słabo/rzadko/mało - 1 punkt,
- średnio - 2 punkty
- mocno/często/dobrze/dużo - 3 punkty
- bardzo mocno/bardzo często/bardzo dobrze/ bardzo dużo - 4 punkty

W każdej z czterech wymienionych skal można zdobyć od 0 do 28 punktów, w 28 pytaniach – maksymalnie 112 punktów.

Część „Adaptacja do pracy” została dodana do oryginalnej metody w celu dokonania pomiaru zmiennej pośredniczącej. Chodzi o stwierdzenie występowania i określenie charakteru zabiegów adaptacyjnych ze strony organizacji. W tej części, składającej się z trzech pytań, odpowiedzi nie są punktowane, ale opracowywane jakościowo. Pytanie pierwsze dotyczące długości okresu adaptacji do pracy powstało na podstawie wyników badań pilotażowych autorki niniejszej rozprawy, przeprowadzonych – jak już wspomniano – wśród studentów Szkoły Zarządzania. Skierowane do nich pytanie brzmiało: „Proszę określić, jakiego okresu czasu dotyczy sformułowanie *pierwsze doświadczenia w pracy?*”. Kolejne dwa pytania w tej części dotyczą: zaplanowanego lub spontanicznego przebiegu adaptacji zawodowej oraz kwestii wyznaczenia opiekuna dla nowo zatrudnionego pracownika.

5.1.3. Sposób opracowania wyników i miary poprawności psychometrycznej metody

Kwestionariusz „Moja Praca 2” autorstwa D. Mądrego został przed użyciem sprawdzony pod względem zgodności z teorią, zrozumiałości i formy przez pięciu sędziów kompetentnych³⁹. Rzetelność metody, mierzona przez D. Mądrego za pomocą

³⁸ Można pominąć rozróżnienie obiektywne-subiektywne i przyjąć, iż dostosowanie się do kultury organizacyjnej, integracja ze współpracownikami oraz wiedza nt. organizacji, zadań i własnej roli zawodowej stanowią efekty bezpośrednie procesu adaptacji zawodowej, natomiast satysfakcja z pracy i identyfikacja z organizacją (tzw. wyznaczniki wewn.) to dalsze konsekwencje skutecznego przystosowania pracownika.

³⁹ Było to 4 studentów psychologii i jeden student kierunku zarządzanie i marketing (Mądry, 2003).

współczynnika α -Cronbacha wyniosła 0,8566. Dalej autor testował zgodność wyników z rozkładem normalnym za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa. Dwustronna istotność asymptotyczna wyniosła 0.521, co pozwoliło stwierdzić, iż wyniki uzyskane na próbie 65 osób badanych były zgodne z rozkładem normalnym. Tabela 4 Prezentuje najważniejsze statystyki czterech skal kwestionariusza „Moja Praca 2”.

Tabela 4. Najważniejsze statystyki skal kwestionariusza „Moja Praca 2”
Źródło: Mądry, 2003, str. 83

Statystyki Skale	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe
Wyznaczniki wewnętrzne	3	26	16,51	5,130
Kultura i klimat	10	28	18,02	4,393
Wiedza	11	28	20,46	4,135
Współpraca	10	28	18,85	5,026
Razem	40	105	73,83	15,685

Tabela 5. Najważniejsze statystyki skal Kwestionariusza Moja Praca z próby badawczej liczącej 111 osób w zestawieniu ze statystykami opracowanymi przez Mądrego (2003) na próbie 65 badanych.
Opracowanie własne.

Statystyki Skale	Minimum		Maksimum		Średnia		Mediana	Odchylenie standardowe	
	65 osób	111 osób	65 osób	111 osób	65 osób	111 osób	111 osób	65 osób	111 osób
Wyznaczniki wewnętrzne	3	5	26	27	16,51	18,24	19	5,13	4,94
Kultura i klimat	10	7	28	28	18,02	17,54	18	4,39	4,32
Wiedza	11	10	28	27	20,46	19,9	20	4,14	3,76
Współpraca	10	6	28	28	18,85	20,34	20	5,03	3,67
Średni wynik z całego kwestionariusza	10	10	26,25	26,25	18,46	19,01	19	3,92	3,3

W niniejszej pracy przyjęto, iż średnia suma punktów uzyskana we wszystkich skalach Kwestionariusza Moja Praca jest wyznacznikiem skuteczności przystosowania się adepta do pracy. W celu wyselekcjonowania wyników niskich i wysokich, usunięto około 34% środka przedziału (do średniej dodano 1/2 części odchylenia standardowego z prawej i lewej strony). Przyjęto wyniki 5 – 17,4 za wyniki niskie, stanowiące 32,4% próby badawczej oraz wyniki 20,7- 26,3 jako wyniki wysokie, które odpowiadają 33,3%

wszystkich wyników. W identyczny sposób ustalono wyniki wysokie i niskie w poszczególnych skalach KMP. Prezentuje je tabela 6.

Tabela 6. Wyniki wysokie i niskie dla wszystkich skal Kwestionariusza Moja Praca. Opracowanie własne.

Skale KMP \ Wyniki	Wyniki wysokie	Ilość osób, która uzyskała wyniki wysokie	Wyniki niskie	Ilość osób, która uzyskała wyniki niskie
Wyznaczniki wewnętrzne	20,7 - 27	33	5 – 15,8	32
Kultura i klimat	19,7 - 28	39	7 - 15,4	38
Wiedza	21,8 - 27	37	10 - 18	32
Współpraca	22,2 - 28	32	6 – 18,5	33
Średni wynik KMP	20,7- 26,3	37	5 – 17,4	36

5.2. Kwestionariusz Analiza Osobistych Celów Zawodowych

5.2.1. Założenia teoretyczne

Jest to metoda skonstruowana przez autorkę w oparciu o koncepcje takich autorów, jak Emmons, Cantor czy Little (Pervin, 2002), House (Fisher, 1985), Edwards (Ford, 1985). Ponadto inspirację stanowiły wyniki badań m.in.: Jokisaari, Nurmi (2003), Czerwińska-Jasiewicz (2003), Maier, Brunstein (2001), Zaleski (1991), Kolb, Boyatzis (1974). W trakcie konstrukcji AOCZ przeanalizowano następujące metody badania celów życiowych i wsparcia społecznego:

- Little’a Personal Projects Analysis© (1983),
 - Zaleskiego Kwestionariusz celów (KCEL II) (1991),
 - Forda i Nicholasa The Assessment of Personal Goals© (1995),
 - Obuchowskiego Mapa Organizacji Zadań (1985),
 - Kwestionariusz SSQSR - wersja polska przygotowana przez: Jaworską-Oblój, Skużę, Wrześniewskiego i Zaleskiego (źródło internetowe),
- oraz popularną analizę celów SMART.

Metoda AOCZ powstała w nurcie teoretycznym (akademickim) badań nad celami, które reprezentują m.in. Cantor, Emmons, Little, Obuchowski. Według tych badaczy pojęcie celu jest użyteczne przy analizie ludzkich uczuć, myśli i zachowań w naturalnym kontekście. Drugi nurt, reprezentowany przede wszystkim przez Locke'a i Lathama, zajmujący się praktycznym znaczeniem celu, szczególnie w zarządzaniu, posługuje się w głównej mierze metodą eksperymentu (Pervin, 2002; Zaleski, 1991).

Zgodnie z ustaleniami autorów nurtu teoretycznego, ludzie w dużej mierze uświadamiają sobie swoje cele i potrafią je realistycznie przedstawiać w formie autocharakterystyk. Stąd możliwe i zasadne jest pytanie badanych, jakie cele sobie stawiają. Dalej, ludzie wyznaczają sobie odmienne cele w różnych dziedzinach życia, można zatem poddać analizie tylko ich cele zawodowe. Cele są idiograficzne i wyjątkowe dla danej jednostki (przecież wszystko może stać się celem), dlatego w procesie ich badania warto stawiać pytanie otwarte „Jakie są Twoje cele?”. Z drugiej strony, układają się one w powszechne kategorie, na pewno związane z zadaniami rozwojowymi jednostki występującymi w danym momencie cyklu życia. Umożliwia to opracowanie i analizę każdej ilości indywidualnych przedstawień celów.

Cel od czystej fantazji różnicuje poczucie realności, które uwzględnia predyspozycje podmiotowe oraz warunki zewnętrzne. Wyraża się ono w przekonaniu o osiągalności danego celu. W rezultacie poznawczej oceny celu pod względem prawdopodobieństwa jego osiągnięcia oraz jego atrakcyjności pojawia się zaangażowanie, czyli gotowość poświęcenia pewnych zasobów, aby osiągnąć cel. Stopień zaangażowania jednostki w realizację celu wyraża się w: 1) spostrzeganiu celu jako istotnego, 2) w stopniu determinacji osiągnięcia go poprzez podjęcie długotrwałego wysiłku oraz 3) w niechęci do rezygnacji z celu lub obniżenia standardów jego realizacji w obliczu napotkanych komplikacji i negatywnych informacji zwrotnych (DeShon, Landis, 1997).

Analizując czynniki efektywnej realizacji celów zauważamy, iż cele urzeczywistniają się w kontekście społecznym. Oznacza to m.in., że inni ludzie udzielają podmiotowi wsparcia w realizacji celów. Dlatego w badaniu celów uwzględniamy nie tylko ich osiągalność i zaangażowanie jednostki w ich realizację, ale też otrzymywane z otoczenia wsparcie. A dokładnie jego percepcję, bowiem kluczowa dla całego zagadnienia jest percepcja wsparcia, a nie rzeczywiste interakcje (Rhoades, Eisenberger, 2002; Cieślak, 1995; Zaleski, 1991). Analizę (percypowanego) wsparcia możemy oprzeć na następujących wymiarach:

- kierunek – czy wsparcie jest otrzymywane czy dawane,

- źródło – od kogo wsparcie pochodzi,
- zawartość funkcjonalna – jaki charakter ma wsparcie, czy jest to wsparcie emocjonalne, praktyczne, informacyjne, oceniające,
- dyspozycja – czy uwzględniane jest wsparcie, które się otrzymało lub otrzymuje, czy to, które jest dostępne w razie zapotrzebowania na nie,
- zadowolenie – czy poziom i jakość wsparcia odpowiada zapotrzebowaniom jednostki.

Jeśli chodzi o zróżnicowany charakter wsparcia, to - według Cieślaka (1995) – pojawiają się problemy w trakcie pomiaru zawartości funkcjonalnej wsparcia. A mianowicie, w praktyce obserwuje się, iż podskale nie mierzą różnych konstruktów, tj. wsparcia emocjonalnego, informacyjnego, oceniającego i instrumentalnego. Rozwiązaniem może być posługiwanie się globalnym czynnikiem wyrażającym ogólne poczucie bycia wspieranym przez innych. Sarason i in. (1987) propagują używanie miar niezwiązanych z rodzajami wsparcia, takich jak spostrzegana dostępność wsparcia i zadowolenie ze spostrzeganego wsparcia.

Według Dweck, człowiek może być zorientowany albo na cele rozwojowe, albo na cele wykonaniowe (Doliński, Łukaszewski, 2000). Wydaje się zasadnym rozważenie ogólniejszego pytania – na ile ludzie w ogóle myślą o sobie w otaczającym świecie w kategoriach celów (a następnie działają). Chociaż cele uważane są za powszechny sposób samoregulacji, prawdopodobnie charakterystyka „zorientowanie na cele” nie występuje u wszystkich w jednakowym stopniu.

Jak sama nazwa wskazuje, Analiza Osobistych Celów Zawodowych dotyczy jednej wybranej dziedziny życia - rozwoju zawodowego, czy inaczej kariery zawodowej. Wymienione wcześniej metody będące inspiracją AOCZ służą do badania wszystkich rodzajów ludzkich celów, jednak w niniejszej rozprawie dokonano wyboru konkretnej dziedziny życia i obie metody badawcze odnoszą się do specyficznych intencji, postaw, zachowań, czy ustosunkowań, a mianowicie zawodowych. Usytuowanie zmiennych: niezależnej i zależnej w jednym obszarze zwiększa prawdopodobieństwo wykrycia związku pomiędzy nimi (Ashforth, Fugate, 2006).

5.2.2. Konstrukcja kwestionariusza

W charakteryzowanej metodzie badany samodzielnie wpisuje i analizuje osobiste cele zawodowe. Jest to sposób analizy „przyjazny” dla adepta, bowiem prowadzi go w

kierunku zrozumienia własnego zachowania i zwiększa jego umiejętność zarządzania sobą. Dzieje się to właśnie poprzez zachęcanie badanego do zdefiniowania własnych celów i dalej poprzez pogłębienie refleksji nad nimi. Efekty pracy badanego są użyteczne dla niego samego, oprócz pożytku dla badacza. Niektórzy badani wyrażali swoje zadowolenie po wypełnieniu kwestionariusza, na przykład: „Bardzo miło spędziłam czas i przy okazji zrobiłam sobie mały "rachunek sumienia" :)”.

Istotnym założeniem w procesie konstrukcji kwestionariusza było to, aby metoda była krótka. Badani po wpisaniu własnych celów zawodowych proszeni są o odpowiedź na 7 pytań, a właściwie proszeni są o wykonanie 7 zadań związanych z ich celami. W przekonaniu autorki pomogło to uniknąć efektu znudzenia, a w konsekwencji niedbałego i nierzetelnego wykonania badania.

Metoda AOCZ ma postać komputerową i razem z Kwestionariuszem Moja Praca stanowi całość nazwaną Zintegrowany Pakiet Badawczy (ZPB). ZPB został stworzony przy pomocy Microsoft Visual Studio w trzech wersjach: dla badacza, dla badanych wersja standard (rozprowadzana na nośniku CD) i dla badanych wersja Internet - przystosowana do rozprowadzania za pomocą poczty elektronicznej.

Wersja dla badacza zawiera trzy niezależne programy, z których jeden odpowiada za przeprowadzanie badania, dwa pozostałe pozwalają natomiast na kasowanie, przeglądanie i eksportowanie wyników do Microsoft Excela lub do postaci czystego tekstu. Wersje dla badanych zawierają jedynie program do przeprowadzania badań. W programach, wchodzących w skład pakietu wykorzystano między innymi następujące języki i technologie: Visual Basic, Visual Basic for Applications, Java Script, HTML, CSS, Windows API, ADO, OLE DB.

Po zainstalowaniu jej na własnym komputerze badany wykonuje instrukcje, wyświetlające się na ekranie monitora. Odpowiedzi zapisywane są automatycznie w formie pliku o nazwie „zapis” i rozszerzeniu „zpb”. Zaletą kwestionariusza w formie programu komputerowego jest przede wszystkim to, że badany tylko raz wpisuje swoje cele, a program je zapamiętuje i wyświetla przy każdym kolejnym analizowanym aspekcie. Ponadto zebrane dane są od razu zapisane w formie elektronicznej, co znacznie usprawnia ich opracowanie. Jeszcze jednym atutem programu komputerowego jest to, iż można go przesłać drogą internetową, dlatego do badania nie jest konieczny kontakt osobisty i badani mogą mieszkać w najdalszym zakątku Polski; zmniejsza to również koszty badania.

Tytułowa analiza celów zawodowych polega na wymienieniu przez badanego wszystkich celów zawodowych, jakie sobie stawia oraz:

1. ustaleniu hierarchii wymienionych celów zawodowych,
2. oszacowaniu prawdopodobieństwa realizacji celów,
3. określeniu własnego zaangażowania w ich realizację,
4. ustaleniu stopnia powiązania celów ze sobą,
5. scharakteryzowaniu wsparcia otrzymywanego w realizacji celów.

Ilość modułów (zazębiających się ze sobą) służących poszerzonej ocenie celów zawodowych ograniczona została zdroworozsądkowym podejściem do poznawczych i czasowych możliwości respondentów. Badani mogą bowiem nie mieć wprawy w tego typu analizie, stąd pomysł ograniczenia analizowanych celów do maksymalnie czterech w wymiarach 2 – 5.

Ad. 1. i 4. Według Emmonsa cele mają strukturę hierarchiczną – jedne z nich są ważniejsze od drugich. Zdaniem Little’a projekty można wprowadzić uporządkować hierarchicznie, ale dla ich zrozumienia lepsza jest struktura sieciowa, obrazująca liczne wzajemne powiązania (Pervin, 2002). Kwestionariusz AOCZ daje badanemu możliwość opisanie swoich celów dwojako – jako hierarchii i sieci.

Ad. 2. Prawdopodobieństwo osiągnięcia celu (ów) w AOCZ sprowadza się do subiektywnego przekonania badanego o osiągalności danego celu, wyrażonego na skali 0-100%, używanej w mowie potocznej do szacowania prawdopodobieństwa wszelkich wydarzeń. Przekonanie to jest uogólnioną oceną predyspozycji podmiotowych oraz warunków zewnętrznych towarzyszących realizacji danego celu.

Ad. 3. Zaangażowanie w realizację celu (ów) - w niniejszej metodzie - ma charakter konstruktu jednowymiarowego, a jego pomiar sprowadza się do samooceny badanego⁴⁰. Każda osoba badana, oceniając swoje zaangażowanie w konkretny cel w chwili badania, używała (znowu) skali 0-100%, podobnie jak czyni się to w języku potocznym, omawiając różne sytuacje.

Ad. 5. Założenia do konstrukcji mini-skali dotyczącej wsparcia były następujące:

- Pomiar dotyczył spostrzeganego otrzymywanego wsparcia w sytuacji zawodowej, czyli subiektywnej oceny otrzymywanej na co dzień pomocy w kontekście realizacji celów zawodowych.

⁴⁰ Samoocena własnego zaangażowania w realizację celu jest powszechnie przyjętą formą jego pomiaru. Natomiast badacze coraz częściej sugerują, iż zaangażowanie może być nie tyle osobnym, jednowymiarowym konstrukt, co częścią bardziej złożonego procesu motywacyjnego (Renn, 2003).

- Uwzględniono globalną miarę wsparcia, bez rozbijania go na konkretne rodzaje i bez uwzględnienia jego szczegółowego charakteru.
- Dokonano pomiaru spostrzeganego wsparcia otrzymywanego z różnych źródeł. Badacze wsparcia społecznego podkreślają celowość rozróżniania wsparcia otrzymywanego od poszczególnych grup osób (Dudek, Koniarek, 2003; Kmieciak-Baran, 1995). Źródła wsparcia są bowiem ważniejszym, bardziej różnicującym wymiarem wsparcia niż np. rodzaje wsparcia (Cieślak, 1995). W metodzie AOCZ źródła wsparcia podzielono na dwie zasadnicze kategorie: osoby z organizacji (bezpośredni przełożony, współpracownik, pracownik personalny, wyższy przełożony) oraz osoby spoza organizacji (partner życiowy, rodzice, krewni, przyjaciele/znajomi, duchowny, psycholog). Do obu kategorii dodano możliwość dopisania innej osoby, nieujętej w kwestionariuszu.

Pomiar zorientowania na cele opiera się zasadniczo na trzech elementach, które posłużyły do określenia profilu badanych osób pod kątem charakteryzowanego konstruktów. Są to: 1) ilość wymienionych celów, 2) oszacowanie prawdopodobieństwa ich osiągnięcia, 3) deklaracja poziomu zaangażowania w ich realizację. Na podstawie tych trzech aspektów wyróżniono dwa idealne profile nazwane zorientowaniem na cele w wysokim stopniu oraz brakiem zorientowania na cele. Krok taki podyktowany został celem podjęcia badań. Jest nim próba poszerzenia wiedzy o właściwościach psychicznych człowieka, które pomagają mu w adaptacji do pracy i organizacji.

Założono, iż zorientowanie na cele w wysokim stopniu tworzą:

- Myślenie w kategoriach celów, przejawiające się w kwestionariuszu AOCZ w dużej liczbie podawanych celów zawodowych w krótkim czasie,
- Subiektywne przekonanie o osiągalności posiadanych celów, które w AOCZ przyjmuje postać wysokich wyników prawdopodobieństwa osiągnięcia celów,
- Aktualne zaangażowanie w realizację posiadanych celów, co w kwestionariuszu wyraża się w wysokim wyniku procentowym w tym wymiarze,
- Spójność między przekonaniem o osiągalności celów a ich realizacją, wyrażająca się w metodzie AOCZ niskim wskaźnikiem wartości bezwzględnej różnicy Osiągalność – Zaangażowanie.

Analogicznie, brak zorientowania na cele charakteryzuje się:

- Brakiem nastawienia na myślenie w kategoriach celów, przejawiającym się w kwestionariuszu AOCZ w dużej małej liczbie podawanych celów zawodowych w stosunkowo długim czasie,

- Słabym przekonaniem o osiągalności posiadanych celów, które w AOCZ przyjmuje postać niskich wyników prawdopodobieństwa osiągnięcia celów,
- Mniejszym aktualnym zaangażowaniem w realizację posiadanych celów, co w kwestionariuszu wyraża się w niskim wyniku procentowym w tym wymiarze,
- Brakiem spójności między przekonaniem o osiągalności celów a ich realizacją, wyrażającym się w metodzie AOCZ wysokim wskaźnikiem wartości bezwzględnej różnicy Osiągalność – Zaangażowanie.

Założono także, iż wyniki badania pozwolą pogłębić charakterystyki obu profili po zanalizowaniu pozostałych parametrów kwestionariusza AOCZ, tj. hierarchii celów i stopnia ich powiązania ze sobą. Również poszerzenie kontekstu analizy celów zawodowych o perspektywę pozostałych celów życiowych ma posłużyć doprecyzowaniu opisów osób zorientowanych i niezorientowanych na cele. Listę celów życiowych opracowano w oparciu o typologię celów autorstwa M. Forda i C. Nicholasa (1991). Zaplanowano także jakościową analizę celów podawanych przez obie grupy na podstawie kryteriów zaproponowanych w tabeli 7, ponieważ przewiduje się, iż zorientowanie na cele jest zmienną różnicującą ludzi także ze względu na rodzaj wyznaczanych przez nich celów.

Tabela 7. Pogłębiona analiza celów zawodowych
Opracowanie własne na podstawie Ford, Nichols (1991).

Kategorie analizy celów zawodowych
Specyficzne – ogólnikowe
Krótkoterminowe - długoterminowe
W formie konkretnych zadań – w formie ogólnych kierunków działania
Związane z emocjami (stanami ducha) – przedmiotowe, materialne
„Zdobyc” – „uniknąć” Jako pozytywne konsekwencje, które mają nastąpić, czy raczej jako negatywne, których należy uniknąć
Aktywne – reaktywne Inicjatywa jest po stronie podmiotu, bądź otoczenia
Podtrzymujące – rozwojowe Motywacja podtrzymania dotychczasowej struktury, bądź motywacja rozwoju, uczenia się
Wartościowe same w sobie - instrumentalne

Metoda AOCZ umożliwia także pomiar czasu: 1) wypełniania całego kwestionariusza przez badanego, 2) czytania instrukcji, 3) wpisywania wszystkich celów.

5.2.3. Sposób opracowania wyników i miary poprawności psychometrycznej metody

Wyniki uzyskane w Analizie Osobistych Celów Zawodowych odzwierciedlają *zorientowanie na cele* w grupie badanych osób. Według autorki niniejszej rozprawy, na konstrukt ten składają się:

1. Znaczenie celów
2. Osiągalność celów
3. Zaangażowanie w cele

W każdym z trzech składników konstruktów *zorientowanie na cele* określone są wartości minimalne i maksymalne.

Ad.1. Znaczenie celów zawodowych dla badanego wyraża się w ilości wpisywanych przez niego celów. Wyniki, gdzie badany podaje 1 lub 2 cele uznane zostały za niskie. Liczba tych odpowiedzi stanowi 17% próby badawczej. Z kolei odpowiedzi zawierające od 6 do 9 celów uznane zostały za wyniki wysokie – takich wyników jest 15 %. Podział na wyniki wysokie i niskie dokonany został przez badacza na podstawie analizy wszystkich 111 wyników badania. Wybrano wartości skrajne, ewidentne, które występują z podobną częstotliwością w próbie badawczej.

Ad.2. Prawdopodobieństwo osiągnięcia celów określone było na skali 0-100%, jednak można było założyć, iż wyniki z początku skali będą się pojawiały sporadycznie – badani wybierają i wpisują sami własne cele zawodowe, dlatego ujawniają przede wszystkim te, co do których mają przekonanie i wiarę w ich pomyślną realizację. Stąd rozkład wyników jest asymetryczny, a średnia wynosi 76,9% (gdzie maksimum stanowi 100%, a najniższy wynik, jaki się pojawił to 10%, a poniżej 50% jest zaledwie 5 wyników). Po usunięciu około 7% środka przedziału (do średniej dodano 0,1 części odchylenia standardowego z prawej i lewej strony), przyjęto wyniki 10 - 74% za wyniki niskie, stanowiące 40% próby badawczej oraz wyniki 80 - 100% jako wyniki wysokie, które odpowiadają 53% wszystkich wyników. Wycięty środek przedziału eliminuje wyniki „na granicy”, tj. niejednoznaczne. Ustalając górną granicę przedziału wyników niskich na wartości 74% kierowano się znaczeniem pojęcia „prawdopodobieństwo osiągnięcia” występującego w mowie potocznej. Kiedy mówimy o czymś, że jest „na 50 procent” oznacza to: „uda się lub nie uda”. A więc, wartość ta nie wyraża wiary w pomyślne zakończenie omawianego przedsięwzięcia. W sumie dopiero wartości pomiędzy 90 a 100 procent oddają

przekonanie danej osoby o możliwościach realizacji sprawy, o której mówi. Jednak w przypadku tych konkretnych badań, gdzie pytanie dotyczy celów zawodowych i kierowane jest do osób na początku kariery zawodowej, uznano, że wyniki wysokie będą już stanowiły wartości od 80% wzwyż. Młodzi ludzie, bowiem, mogli jeszcze nie mieć okazji przekonać się o własnych możliwościach w sytuacji pracy i mają prawo mieć wątpliwości, kiedy myślą o realizacji swoich celów na polu zawodowym.

Ad.3. Podobna prawidłowość, jak ta opisana powyżej, dotycząca prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, pojawia się również przy omawianiu zaangażowania w realizację celów zawodowych. Tu średnia wyniosła 66,3%. Po usunięciu 2/3 odchylenia standardowego z lewej i prawej strony średniej uzyskano wyniki niskie: 0 - 50%, stanowiące 22% próby oraz wyniki wysokie – powyżej 82%, które uzyskało 27% badanych. Jako, że rozkłady wyników dotyczących prawdopodobieństwa i zaangażowania są asymetryczne, to po usunięciu tej samej części odchylenia standardowego powyżej i poniżej zostają różne ilości wyników po obu stronach osi.

Osoby badane w każdej z trzech wymienionych kategorii mogły otrzymać plus, jeśli ich wyniki zostały zakwalifikowane jako wysokie. Analogicznie, kiedy ich wyniki w zakresie znaczenia celów, osiągalności czy zaangażowania były niskie – otrzymywały minusy. I tak, osoby z dwoma lub trzema plusami zostały uznane za osoby „zorientowane na cele”, a osoby z dwoma lub trzema minusami – jako osoby „niezorientowane na cele”.

Oprócz zorientowania na cele, metoda AOCZ pozwala opisać następujące właściwości celów zawodowych:

- Spójność między przekonaniem o osiągalności celów a ich realizacją. Wartość ta jest wartością bezwzględną różnicy dwóch wyników procentowych: prawdopodobieństwa osiągnięcia i zaangażowania w realizację wymienionych celów. Liczona jest jako wartość bezwzględna ze średniej tych różnic dla wszystkich celów wymienionych przed daną osobą badaną, z uwzględnieniem ilości celów. W próbie 111 osób badanych wahała się ona od 0 do 81%, średnio wyniosła 22,83%, przy odchyleniu standardowym 15,17%.
- Hierarchię celów. Wykorzystując współczynnik koncentracji Lorenza zdiagnozowano stopień, w jakim podawane cele ułożone są hierarchicznie. Współczynnik ten przyjmuje teoretycznie wartości od 0 do 1, a w badanej próbie przyjmował od 0 do 0,93.
- Zależność celów pomiędzy sobą. W metodzie zależność celów przedstawiana jest graficznie przy użyciu strzałek – ilustrują one wzajemny wpływ celów na siebie.

Dlatego wartość ta została wyliczona jako ilość grotów w strzałkach, z uwzględnieniem ilości możliwych zależności przy danej ilości celów. I tak, jeśli analizie poddane zostały 4 cele, było 6 możliwych zależności, które zestawiane były z faktyczną ilością grotów wybranych przez badanego. W ten sposób powstał współczynnik przyjmujący wartości pomiędzy 0 a 1, którego średnia wartość w próbie badawczej wynosiła 0,51 przy odchyleniu standardowym 0,28.

- Percepcję wsparcia otrzymywanego w trakcie realizacji celów. Została ona zoperacjonalizowana jako wskaźnik średniego poziomu zadowolenia ze wsparcia otrzymywanego przez osobę badaną we wszystkich celach poddanych analizie. U danego badanego mogło to być od 1 do 4 celów i przy każdym celu oceniał on otrzymywane wsparcie na czterostopniowej skali z opisanymi dwoma końcami skali: 4 – „jestem bardzo zadowolony”, 1 – „jestem mało zadowolony”. Wśród 111 osób badanych średnie wsparcie wyniosło 3,23 przy odchyleniu standardowym 0,6 z medianą 3,3. Najniższy możliwy wynik to 0, a najwyższy – 4.
- Analizę jakościową celów zawodowych. Zaplanowano analizę ogólnego sposobu sformułowania celów – jako pozytywny lub negatywny, ponadto analizę w odniesieniu do kategorii: ogólność – konkretność, stany psychiczne, emocje – cele przedmiotowe, materialne.

Oprócz analizy celów zawodowych jedno pytanie dotyczy celów ludzkiego działania w ogóle. Zostało ono skonstruowane w oparciu o typologię autorstwa M. Forda i C. Nicholisa (1991). Badani mieli wskazać 7 celów z listy zaproponowanych celów życiowych.

Tabela 8. Typologia celów życiowych wg Forda i Nicholisa (1991).

Pożądane zachowania intrapersonalne (JA)	
Cele afektywne (CAF)	Poszukiwanie wrażeń Wyciszenie Zadowolenie z życia Przyjemność Kondycja fizyczna
Cele poznawcze (CP)	Poznawanie Samodoskonalenie Kreatywność Pozytywna samoocena
Subiektywne cele organizacyjne (CO)	Wewnętrzna harmonia Duchowość

Pożądane zachowania interpersonalne (MY)	
Cele asertywnej relacji z otoczeniem społecznym (CAS)	Indywidualizm Niezależność Podnoszenie statusu Aprobata społeczna
Cele integracji z otoczeniem społecznym (CI)	Relacje międzyludzkie Prawość, moralność Sprawiedliwość Altruizm
Cele do realizacji określonych zadań (CZ)	Profesjonalizm Innowacyjność Samoorganizacja Majętność Bezpieczeństwo

Wskaźniki czasu czytania instrukcji oraz czasu wpisywania swoich celów zawodowych przez badanego posłużą w głównej mierze do obliczeń pogłębiających charakterystykę grup: zorientowanych i niezorientowanych na cele zawodowe. Pomiar czasu wypełniania całego kwestionariusza ma znaczenie jedynie opisowe.

Jeśli chodzi o ustalanie trafności metody AOCZ, przyjęto za Brzezińskim (1999) i Guionem (1980) kluczową rangę trafności teoretycznej i zdecydowano się na przeprowadzenie dwóch procedur jej ustalania z pięciu, jakie zaproponowali Cronbach i Meehl (1955). Mianowicie, przewidziano analizę różnic międzygrupowych oraz analizę struktury wewnętrznej kwestionariusza. Założono, iż w wynikach uzyskanych przy użyciu kwestionariusza AOCZ wystąpią wyraźne różnice pomiędzy osobami zorientowanymi na cele a tymi, którzy zorientowani nie są. Ponadto wystąpienie przewidywanych różnic między tymi grupami w aspekcie ich przystosowania do pracy wskazywałoby na różnicowanie ich rzeczywistego zachowania. Dodatkowo zgodnie z koncepcją zachowań celowych, oczekuje się wystąpienia pewnych wartości parametrów kwestionariusza, będących wskaźnikami zmiennych. Omówienie obu analiz znajdzie się w ostatnim rozdziale niniejszej pracy w części „Implikacje praktyczne” (rozdział 8.5.). Specyfika omawianej metody wykluczyła – zdaniem autorki – takie procedury ustalania trafności teoretycznej, jak: analiza macierzy korelacji (metoda „wielu cech-wielu metod”), analiza czynnikowa, analiza zamian nieprzypadkowych wyników testu. Bowiem AOCZ nie jest testem psychologicznym, nie mierzy cechy w rozumieniu psychologicznym, a raczej bada postawę, opinię badanego na swój własny temat. Ponadto, metoda ma charakter interaktywny – badany tworzy ją w trakcie badania, wpisując swoje cele. W tym ujęciu każde badanie jest niepowtarzalne – osoby badane nie są „traktowane” tym samym zestawem bodźców.

6. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ I SPOSÓB PRZEPROWADZENIA BADAŃ

Próbę badawczą stanowi 111 osób w wieku od 20 do 30 lat (średnia i mediana 24 lata) z terenu całej Polski. Dobór próby miał charakter celowy – klasyfikowane były do niej osoby będące w swojej pierwszej pracy, których staż pracy nie przekraczał 21 miesięcy. Czyli badaniami objęto osoby rozpoczynające karierę zawodową, tym samym wchodzące w okres dorosłości. Na podstawie koncepcji Cantor oraz zgodnie z badaniami Nurmiego i Jokisaariego można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że badani młodzi ludzie w okresie przejścia charakteryzują się myśleniem w kategoriach celów życiowych/zawodowych (patrz rozdz. 2.3.3. i 3.1). Jednocześnie ich staż pracy pozwalał im być na bieżąco z tematem adaptacji do pracy lub mieć świeżo w pamięci ten okres. Kwalifikowanie do próby badawczej odbywało się na podstawie danych podawanych przez osoby badane; w żaden sposób nie weryfikowano ich odpowiedzi czy jest to ich pierwsze miejsce pracy oraz odnośnie okresu zatrudnienia. Założono, że badani nie mieli przesłanek udzielać nieprawdziwych odpowiedzi i że kluczowe jest ich własne przekonanie: „To jest moja pierwsza praca”.

W grupie osób objętych badaniami znajdują się zarówno absolwenci, którzy podjęli pracę po zakończeniu edukacji oraz osoby, które jednocześnie uczą się i pracują. Fakt ten stanowi odzwierciedlenie trendów występujących na rynku pracy. Już w roku 2002 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej szacowało, że wśród absolwentów wszystkich szkół ponadgimnazjalnych, policealnych i wyższych około 10% stanowią osoby już pracujące, a obecnie liczba ta może być większa („Pierwsza Praca”, 2002). Do grupy badawczej zakwalifikowano także młodych ludzi odbywających płatne staże w ramach Programu Aktywizacji Zawodowej Absolwentów „Pierwsza Praca”.

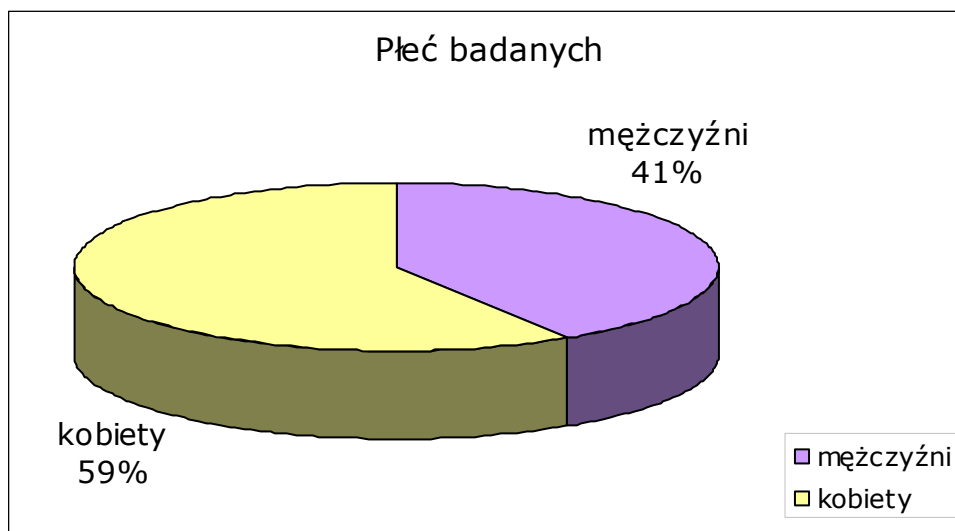
Badania zostały przeprowadzone w okresie od listopada 2006 do lipca 2007. Osoby badane pochodziły z całej Polski, jednak najczęściej z województwa śląskiego. Udział w badaniach był całkowicie dobrowolny. Program Zintegrowany Pakiet Badawczy przesyłany był badanym najczęściej drogą internetową. W rzadkich przypadkach, kiedy badany nie miał dostępu do Internetu lub w przypadku problemów z odebraniem lub instalacją przesłanego pliku z programem, wysyłany (lub podawany) był on na płycie CD. Podobnie z zapisem wyniku badania. Badany wypełniał kwestionariusze w dogodnym dla siebie miejscu i czasie; możliwe również było przerwanie badania po pierwszej metodzie i powrót do niego po dowolnym okresie czasu. Ewentualne wątpliwości związane z i

wypełnianiem kwestionariuszy wyjaśniane były w korespondencji e-mailowej z badanym, telefonicznie lub w kontakcie bezpośrednim. Badani nie mieli wglądu do zapisu wyniku badania ani możliwości zmiany odpowiedzi po wyjściu z programu ZPB, za to w trakcie wypełniania kwestionariuszy możliwe były autopoprawki i zmiany odpowiedzi.

Fakt, iż do badania konieczny był komputer oraz dominująca forma kontaktu za pomocą poczty elektronicznej sprawiły, że grupa osób badanych składa się głównie z pracowników biurowych. Docieranie do osób, których narzędziem pracy jest komputer oraz posiadających służbowy adres e-mailowy dawało gwarancję, że będą one miały możliwość wykonać badanie i odesłać wynik.

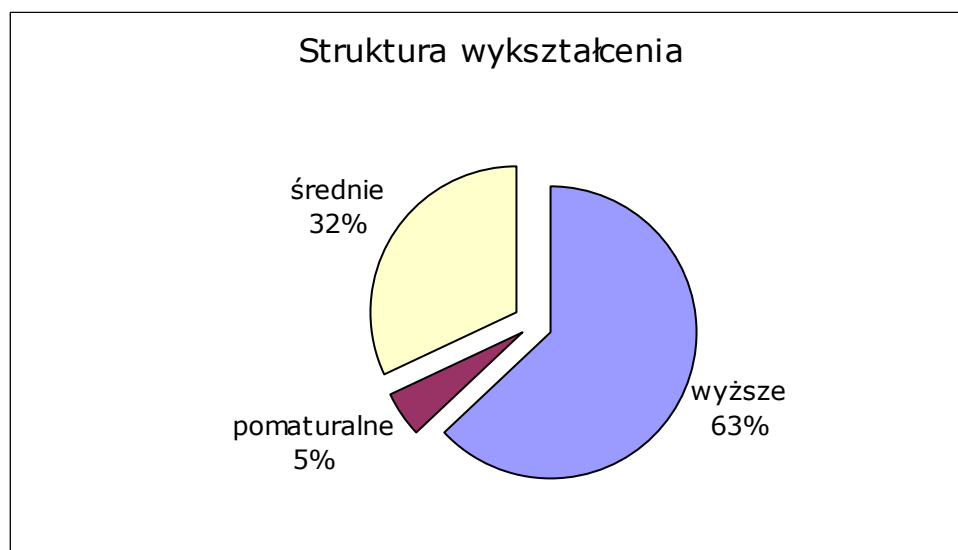
Do próby badawczej nie zostało zakwalifikowanych 15 wypełnionych kwestionariuszy. W jednym przypadku badany miał zbyt długi staż pracy – blisko 3 lata, w pozostałych przypadkach powodem odrzucenia było nieudzielenie przez badanego odpowiedzi na pytanie o prawdopodobieństwo osiągnięcia wymienionych celów i/lub na pytanie o zaangażowanie badanego w realizację zadeklarowanych celów zawodowych. Odpowiedzi na te pytania - wraz z ilością celów - stanowiły podstawę podziału na osoby „zorientowane na cele” i „niezorientowane na cele”, były więc one pytaniami kluczowymi. Brak odpowiedzi uniemożliwiał klasyfikację, a tym samym dalszą analizę uzyskanych danych.

Wśród przebadanych osób było nieco więcej kobiet, niż mężczyzn, co ilustruje poniższy diagram.



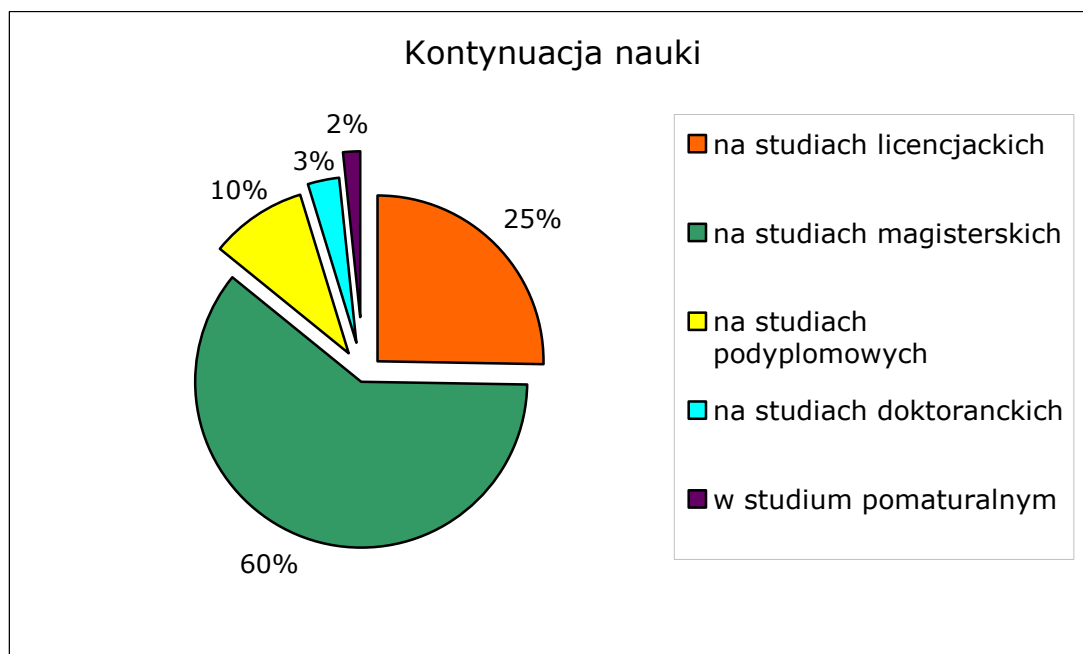
Rysunek 8. Płeć badanych. Opracowanie własne.

Przeważały osoby z wykształceniem wyższym, co widać na kolejnym diagramie:



Rysunek 9. Struktura wykształcenia w próbie badawczej. Opracowanie własne.

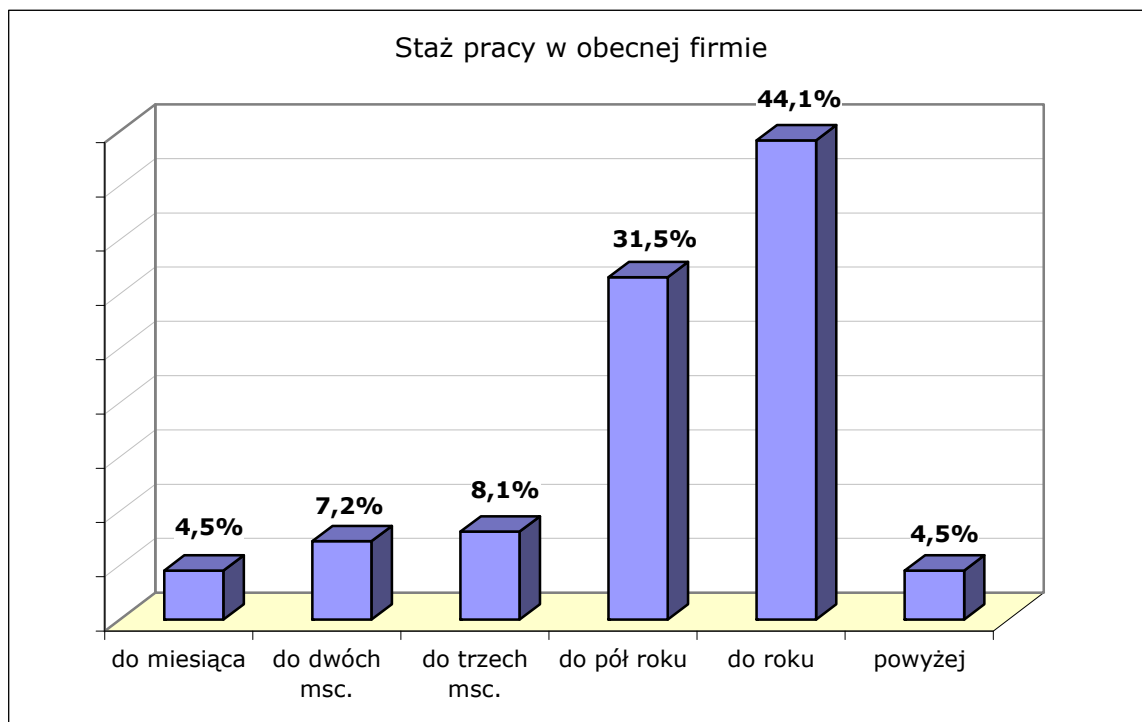
Nieco więcej niż połowa badanych kontynuowała naukę w chwili badania, a dokładnie 56,8%. Pozostałe osoby (43,2%) odpowiedziały, że już nie kształcą się w sposób sformalizowany.



Rysunek 10. Kontynuacja nauki w próbie badanych osób. Opracowanie własne.

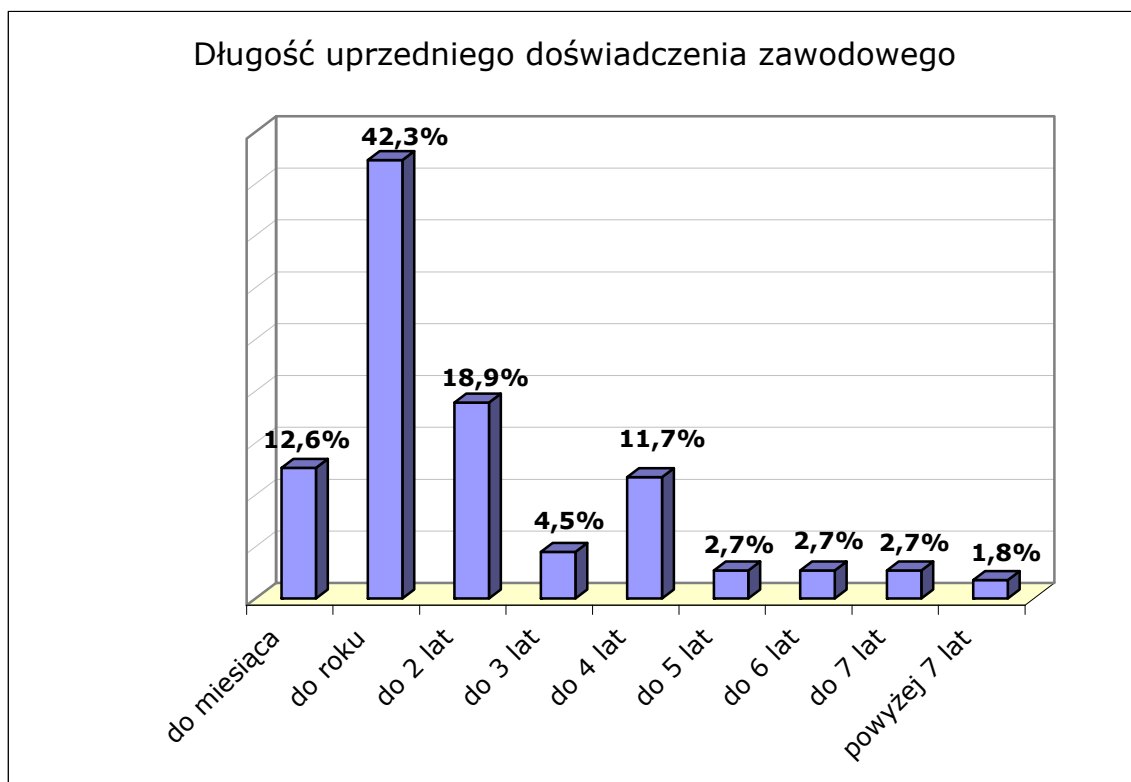
W próbie badawczej znalazły się osoby o bardzo zróżnicowanym stażu pracy na obecnym stanowisku: od 1 do 84 tygodni (84 tygodnie to 21 miesięcy, czyli blisko 2 lata).

Jednak tylko 5 osób z całej próby badawczej miało staż powyżej 13 miesięcy. Poniższy diagram pokazuje szczegółową charakterystykę tej zmiennej w próbie badawczej.



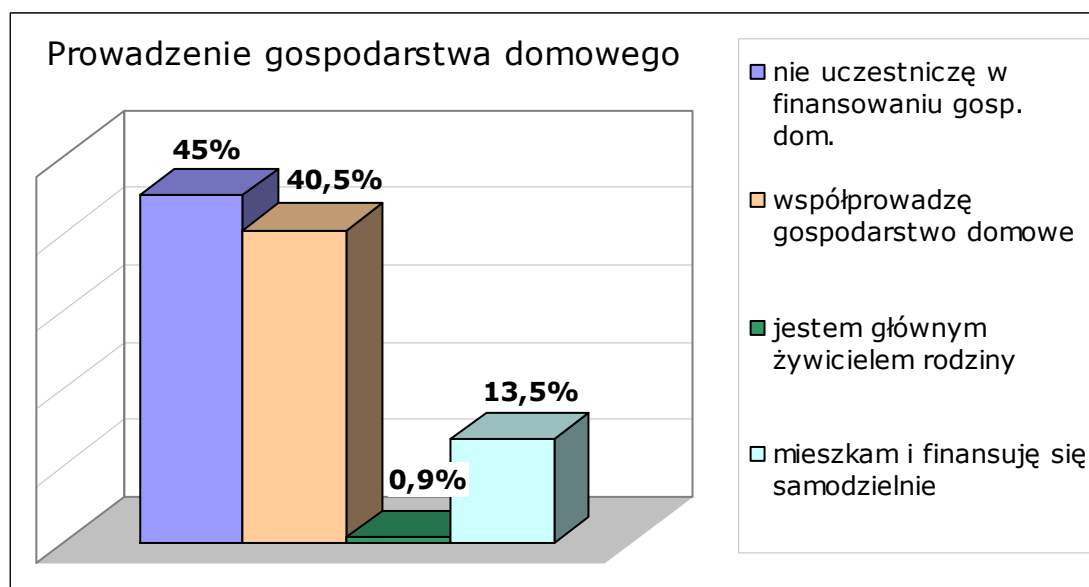
Rysunek 11. Procentowy rozkład długości stażu pracy w obecnej firmie w próbie badawczej.
Opracowanie własne.

Większość badanych, bo aż 83% nie miało – w swoim odczuciu – problemów ze znalezieniem pracy czy zatrudnieniem się na obecnym stanowisku. Zanim podjęli tę pracę, którą kontynuowali w chwili badania i którą określają jako swoją pierwszą, posiadali najczęściej jakieś doświadczenie zawodowe. Albo było to zatrudnienie w różnej formie, w tym praca „na czarno”, albo też praktyki zawodowe, staże, bądź wolontariaty. Różna była długość owego doświadczenia w grupie badanych, co ilustruje wyraźnie diagram 12. Minimalny podany okres doświadczenia to 0, natomiast maksymalny – 520 tygodni, czyli 10 lat; średnia wyniosła 92,4 tygodnia (przy odchyleniu 107,8), a mediana – 48 tygodni. Najczęściej badani (42,3%) deklarowali, że ich doświadczenie zawodowe obejmowało okres do roku czasu (a jednocześnie powyżej miesiąca).



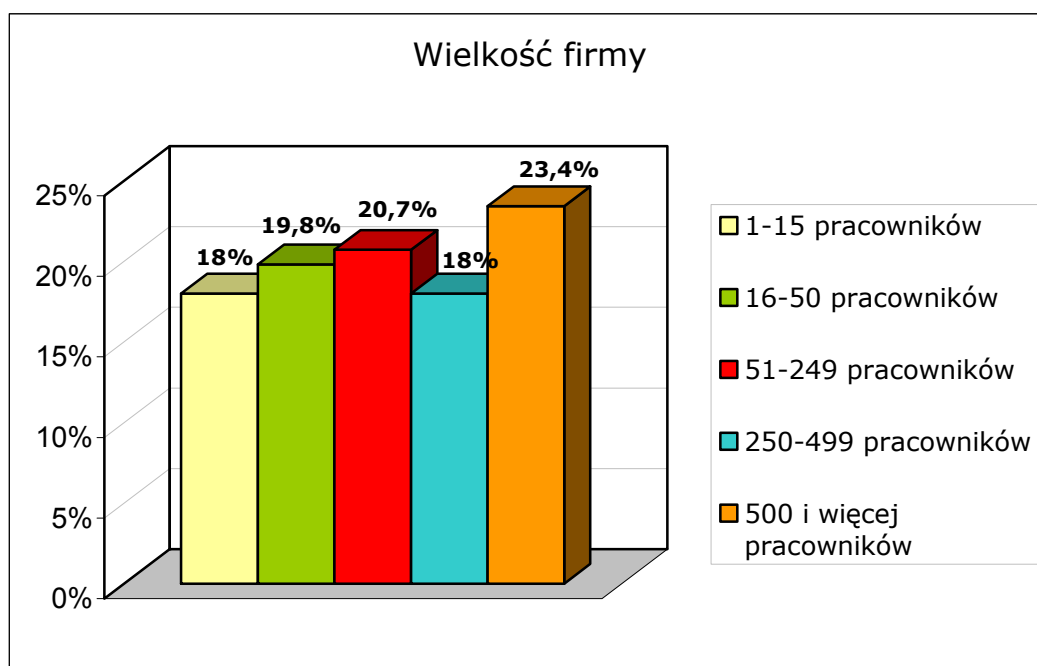
Rysunek 12. Procentowy rozkład długości uprzedniego doświadczenia zawodowego w próbie badawczej.
Opracowanie własne.

Badani stosunkowo rzadko utrzymują się i finansują samodzielnie, a raczej odwrotnie – najczęściej są na utrzymaniu rodziny (najprawdopodobniej rodziny pochodzenia, tj. rodziców) lub „dokładają się” do utrzymania gospodarstwa domowego. Tendencje te są zrozumiałe w kontekście sytuacji społeczno – gospodarczej w naszym kraju. Szczegółową charakterystykę odpowiedzi w tym zakresie przedstawia rysunek 13.

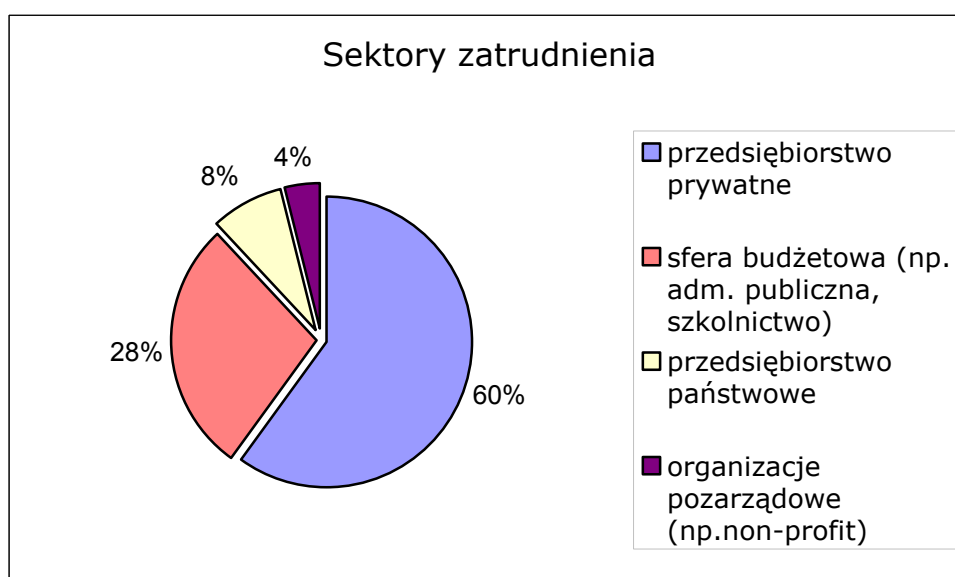


Rysunek 13. Sposoby uczestniczenia przez badanych w prowadzeniu gospodarstwa domowego.
Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o miejsce pracy badanych osób, to są przedsiębiorstwa różnej wielkości, co ilustruje rysunek 14. Analiza liczebności poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw z zastosowaniem testu Chi-kwadrat nie pozwala odrzucić hipotezy zerowej, zakładającej równoliczność przedstawionych kategorii odpowiedzi (Chi-kwadrat= 1,12 (df=4) z $p=0,87$). Firmy zatrudniające badanych najczęściej należą do sektora prywatnego (60%), ponad ¼ badanych pracuje w sferze budżetowej (28%). Szczegóły prezentuje rysunek 15. Badani najczęściej – aż 72% z nich - wykonują pracę, która ma charakter zespołowy.



Rysunek 14. Wielkość firm zatrudniających badanych. Opracowanie własne.



Rysunek 15. Sektory zatrudnienia osób badanych. Opracowanie własne.

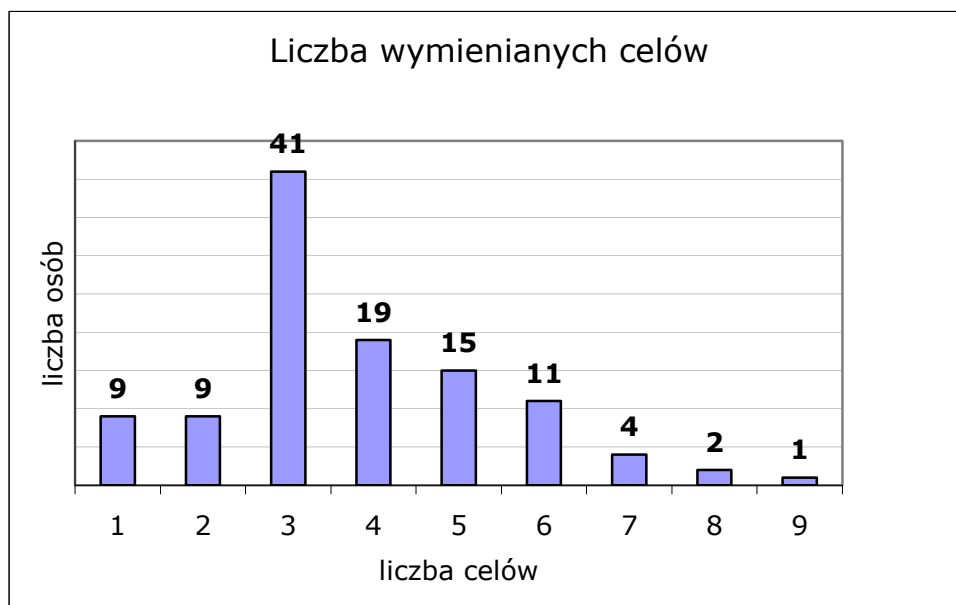
7. PREZENTACJA I ANALIZA WYNIKÓW

Przeprowadzono analizę rozkładu wszystkich zmiennych, wykorzystując test W Shapiro-Wilka⁴¹ i przyjmując $p \leq 0,05$. W wyniku analizy stwierdzono, iż jedynie w przypadku dwóch zmiennych nie należy odrzucać hipotezy o zgodności z rozkładem normalnym, a mianowicie jest to średnia wyników Kwestionariusza Moja Praca ($W=0,98626$, $p=0,31665$) oraz jedna ze skal tego kwestionariusza – Kultura organizacyjna ($W=0,98647$, $p=0,32908$). Mimo tych ustaleń, w odniesieniu do całej próbki zostaną wykorzystane testy oparte o normalność, gdy zmienna zależna zmierzona będzie przynajmniej na poziomie interwałowym (Brzeziński, 1999). Możliwość ta wykorzystana zostanie, gdyż próba wynosi powyżej 100 wyników, co oznacza – zgodnie z „centralnym twierdzeniem granicznym” – iż rozkład statystyki testowej z próby zbliża się do rozkładu normalnego, nawet jeśli mierzona zmienna nie posiada rozkładu normalnego (Wieczorkowska, Wierzbński, 2007). Dlatego, dla całej próby, używane będą metody parametryczne, jako bardziej wrażliwe, tzn. charakteryzujące się wyższą mocą statystyczną.

7.1. Charakterystyka struktury celów zawodowych w całej grupie badanych

Badani wpisywali od 1 do 9 celów zawodowych, średnia wyniosła 3,78, suma – 420 celów. Najczęściej podawali 3 cele – zrobiło tak prawie 37% ankietowanych. Szczegółowe zestawienie prezentuje rysunek 16. Wpisanie wszystkich swoich celów zajęło im średnio 246 sekund (odchylenie standardowe równe 275 sekund), co daje średnio 62 sekundy na jeden cel. Jednak różnice są tu bardzo duże, bo odchylenie wynosi 61 sekund. Nie wystąpiła istotna korelacja pomiędzy czasem czytania instrukcji a czasem wpisywania celów – współczynnik korelacji liniowej wyniósł 0,099.

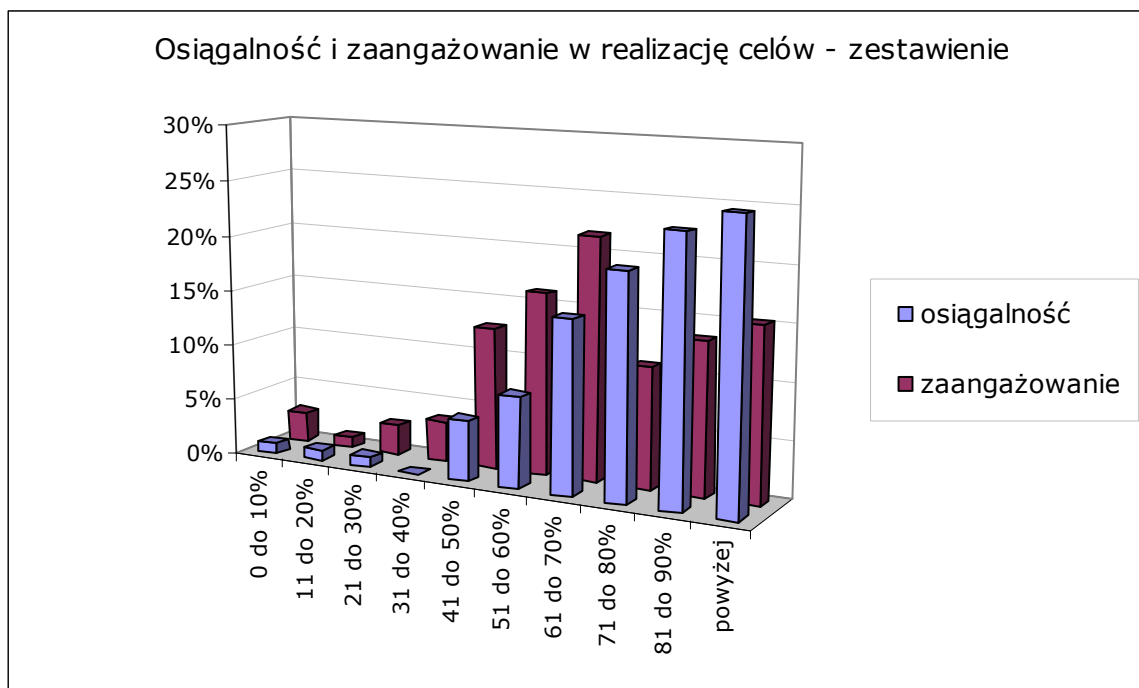
⁴¹ Test *Shapiro-Wilka* jest preferowanym testem normalności ze względu na jego dużą moc w porównaniu z innymi testami (Stanisz, 2001).



Rysunek 16. Liczba wymienianych celów w grupie badawczej. Opracowanie własne.

Prawdopodobieństwo osiągnięcia celów badani określali na skali 0 – 100%. Zgodnie z przewidywaniami rozkład wyników był asymetryczny – badani wpisują przede wszystkim te cele, w których pomyślną realizację wierzą. Stąd średnia wyniosła 76, 9% przy odchyleniu standardowym 18,2%, a mediana 80%. Najniższy wynik to 10%, a poniżej 50% znalazło się zaledwie 5 wyników, najwyższy wynik – 100%.

Jeśli chodzi o zaangażowanie w realizację wymienionych celów, również pojawia się tu podobna prawidłowość, choć nie tak wyraźnie. Skala wynosiła tak samo 0 – 100% i takie też było rzeczywiste minimum i maksimum w badanej próbie 111 osób. Tutaj wyniki poniżej 50% stanowiły 22% wszystkich wyników. Średnia wyniosła 66,3%, mediana 66%, odchylenie standardowe 22,2%.



Rysunek 17. Rozkład prawdopodobieństwa osiągnięcia celów zawodowych oraz zaangażowania w ich realizację w grupie badawczej – zestawienie. Pionowa oś wykresu obrazuje procent próby badawczej. Opracowanie własne.

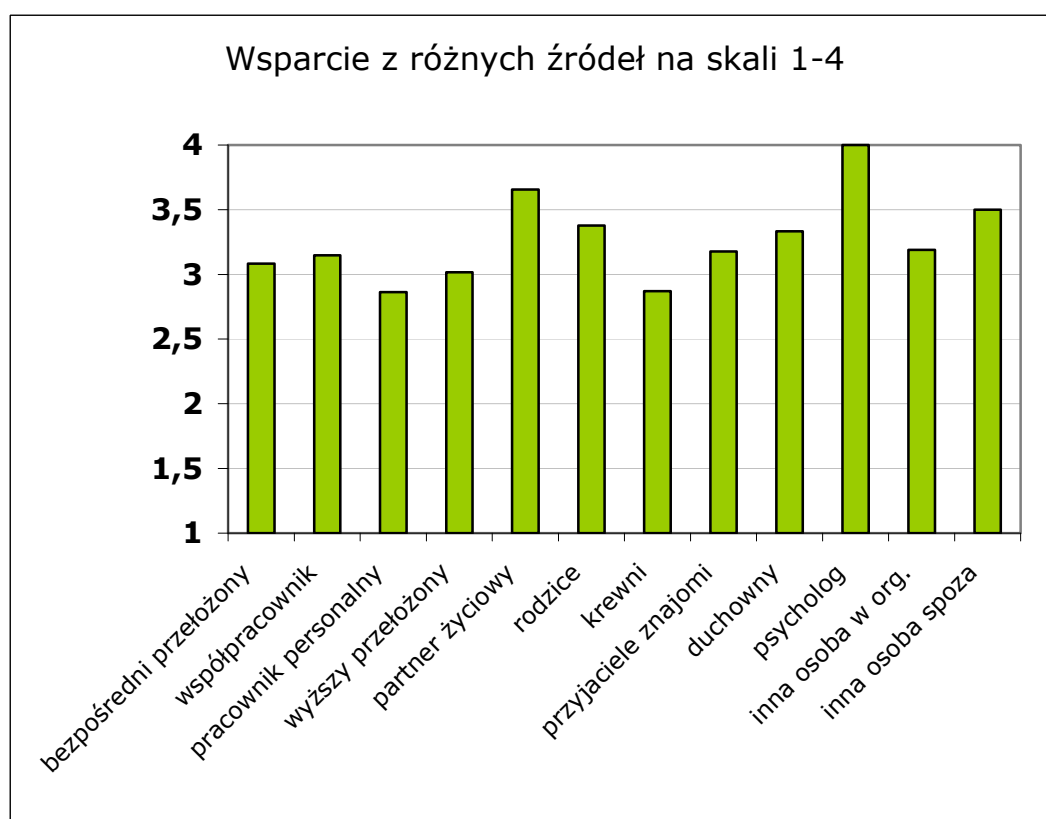
Wyliczona została ponadto spójność między przekonaniem badanych o osiągalności ich własnych celów a stopniem zaangażowania w ich realizację. Za wskaźnik owej spójności przyjęto wartość bezwzględną różnicy pomiędzy wynikami procentowymi prawdopodobieństwa osiągnięcia i zaangażowania w realizację każdego z wymienionych celów. Teoretycznie wskaźnik ten mógł przyjmować wartości od 0 do 100%; w badanej grupie 111 osób przyjmował wartości z przedziału 0 – 81%, średnio wynosił 22,8% przy odchyleniu 15,2%.

Metoda AOCZ umożliwiła także analizę struktury podanych celów zawodowych. Przy użyciu współczynnika koncentracji Lorenza dokonano pomiaru stopnia shierarchizowania celów, natomiast zależność celów pomiędzy sobą pokazuje współczynnik skonstruowany na potrzeby niniejszego badania (patrz rozdz. 5.2.3). Zestawienie obu współczynników prezentuje tabela 9. Więcej niż jeden cel wpisały 102 osoby, spośród nich tylko 3 osoby miały współczynnik koncentracji Lorenza większy lub równy 0,5.

Tabela 9. Zestawienie statystyk współczynników: koncentracji Lorentza i zależności celów między sobą dla próby badawczej. Opracowanie własne.

Statystyki Współczynniki	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
Współczynnik koncentracji Lorentza	0	0,93 (teoretycznie 1)	0,27	0,26	0,22
Współczynnik zależności celów pomiędzy sobą	0	1	0,51	0,28	0,59

Badani określali dalej, w jakim stopniu i od kogo doświadczają wsparcia w realizacji swoich celów zawodowych. Diagram 18 prezentuje zadowolenie badanych z otrzymywanego wsparcia, gdzie 4 oznacza maksymalne zadowolenie, a 1 – małe zadowolenie, bez uwzględnienia częstości występowania danego źródła wsparcia. Jak widać, najbardziej wspierającą osobą jest psycholog, jednak został on wymieniony tylko przez jedną osobę badaną.



Rysunek 18. Zadowolenie badanych z otrzymywanego wsparcia. Opracowanie własne.

Percepcja otrzymywanego wsparcia została wyrażona jako wskaźnik średniego poziomu zadowolenia ze wsparcia otrzymywanego przez osobę badaną we wszystkich celach poddanych analizie (patrz rozdz. 5.2.3.). Wskaźnik ten przyjmuje w próbie badawczej wartości od 0 do 4. Zero ilustruje sytuację jednego badanego, który nie wpisał żadnej osoby wspierającej we wszystkich podanych przez siebie celach. Generalnie na 358 analizowanych celów 16 okazało się nie wspartych, z czego w przypadku 6 celów badani byli niezadowoleni z tego faktu. W większości przypadków wybrane zostały osoby wspierające badanego przy realizacji jego celów zawodowych, zróżnicowany był jedynie stopień zadowolenia z otrzymywanego wsparcia. Im wyższa wartość współczynnika, tym wyższy stopień zadowolenia. Średnia wartość percypowanego wsparcia⁴² w grupie 111 osób wyniosła 3,23 przy odchyleniu standardowym 0,6 z medianą 3,3.

Osoby badane posługiwały się skalą od 1 (minimum) do 4 (maksimum) w celu wyrażenia stopnia zadowolenia z otrzymywanego wsparcia. Przyjęto, iż wskazania 1 i 2 wyrażają niewystarczający stopień zadowolenia z otrzymywanego wsparcia. Osób, które czują się nie wsparte w realizacji swoich celów – uwzględniając średnią dla wszystkich analizowanych celów – jest zaledwie 3 w całej próbie badawczej. Natomiast wskazania 3 i 4 uznano za przejaw zadowolenia z otrzymywanego wsparcia. Aż 83 osoby badane mają średni poziom zadowolenia z otrzymywanego wsparcia na poziomie równym lub większym od 3.

W związku z tym, że zmienna „stopień zadowolenia z otrzymywanego wsparcia” praktycznie nie różnicuje grupy badanych osób, wprowadzono inny parametr dotyczący wsparcia, który roboczo nazwano „gęstością wsparcia”. Liczbowo wyraża się on jako suma wskazań na skali od 1 do 4, dotyczących poziomu zadowolenia z otrzymywanego wsparcia ze wszystkich wymienionych źródeł. Wskaźnik ten jest tym większy, im więcej źródeł wsparcia i im wyższy stopień zadowolenia badanego z otrzymywanego wsparcia. W przypadku, gdy badany nie wymienił źródła wsparcia, wskaźnik jest równy 0. Takie jest też minimum omawianego wskaźnika, maksimum wynosi 20, średnia 8,6, a odchylenie standardowe – 4,5.

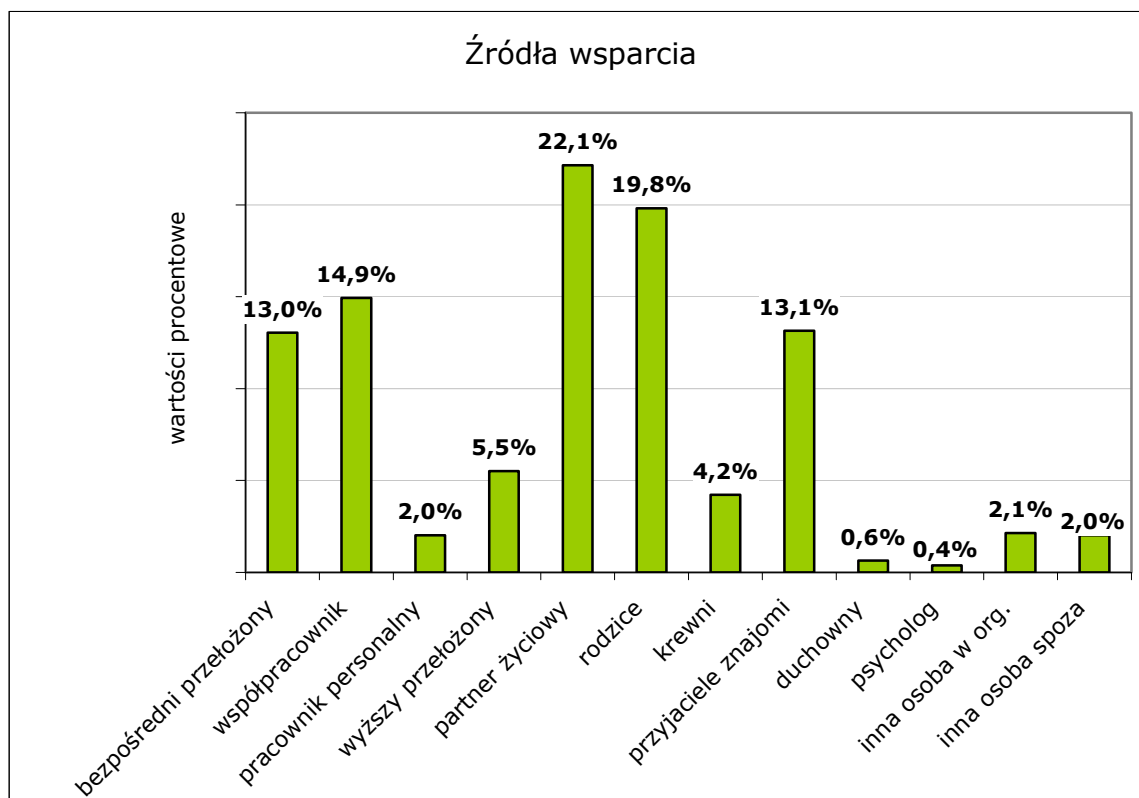
Wskazywane osoby wspierające podzielone były na dwie grupy: „osoby w organizacji” i „osoby poza organizacją”. Diagram 19 prezentuje częstotliwość wskazywania poszczególnych źródeł wsparcia, tj. osób wspierających badanych. Jak

⁴² Średnia ta policzona została przez zsumowanie wartości wsparcia od wszystkich wymienionych osób dla wszystkich celów u danej osoby badanej, a następnie przez podzielenie tej sumy przez liczbę wszystkich wspierających osób. Jeśli jakaś osoba wspierająca wymieniona była dwukrotnie, to została policzona dwukrotnie.

widać, młodzi ludzie najczęściej doświadczają wsparcia od swoich partnerów życiowych i od rodziców. Generalnie większość źródeł wsparcia w grupie badanych ulokowanych jest poza organizacją (60,17%), w miejscu pracy jest ich mniej (39,83%), a najczęściej są to współpracownik i bezpośredni przełożony. Porównując powyższe wskaźniki struktury (dane procentowe) można odrzucić hipotezę zerową, gdyż $p=0,0036$; tak więc można przyjąć, iż wsparcie pochodzi w głównej mierze spoza organizacji.

Jeśli chodzi o kategorię „inne osoby wspierające”, to 18 razy wpisana została osoba spoza organizacji, a 21 razy z organizacji. Dokładna analiza odpowiedzi wskazuje, iż najczęściej badani dublowali wymienione już kategorie lub nie wpisywali nikogo. Wśród odpowiedzi sensownych pojawiły się następujące kategorie:

- inspektor bhp,
- technologzy,
- pracownicy uczelni, wykładowcy, nauczyciel, były promotor, założyciel specjalności na studiach,
- osoby związane z zawodem znające mnie i specyfikę pracy,
- ja sam, ja sama.



Rysunek 19. Częstotliwość wskazywania przez badanych poszczególnych źródeł wsparcia.
Opracowanie własne.

Wszystkie przeanalizowane⁴³ cele zawodowe (tj. 358 celów) zostały sformułowane jako pozytywy, nie występowały cele w formie zaprzeczeń ani cele typu „uniknąć czegoś”. Badani chcą: być kimś, być jakimś, coś zdobyć, stworzyć, zwiększyć, opanować, doskonalić, pogłębić, osiągnąć, czyli myślą o pozytywnych konsekwencjach, które mają nastąpić, a nie formułują swoich celów zawodowych w postaci negatywnych konsekwencji, których chcą uniknąć. Młodzi ludzie biorący udział w badaniu formułują swoje cele jako ogólne kierunki działania, chociażby: „samorealizacja”, „zdobywanie doświadczenia”, „zarabianie pieniędzy”, ale niektórzy są bardzo konkretni i świadomi tego, co chcą osiągnąć, przykładowo: „praca w jednostce objętej systemem ISO 14001 (jako audytor)”, „brać udział w jak największej liczbie organizowanych szkoleń związanych tematycznie z moim stanowiskiem pracy a także z rozwijaniem kompetencji potrzebnych na wyższych stanowiskach pracy takich jak np. zarządzanie pracownikami czy psychologia biznesu”. Podział celów na konkretne (czy względnie konkretne) oraz na ogólne (czy bardzo ogólne) to podział prawie pół na pół (47% i 53%). Większość podawanych celów zawodowych (62%) dotyczy odczuć, emocji, określonych stanów psychologicznych, opanowania pewnego poziomu umiejętności. Natomiast około 38% wszystkich przeanalizowanych celów zawodowych to cele materialne, przedmiotowe, dotyczące spraw formalnych.

Metoda AOCZ, mimo, iż dotyczy celów zawodowych, zawiera także pytanie o cele życiowe. Każdy z badanych wybierał 7 celów ludzkiego działania z zaproponowanej listy, opartej na klasyfikacji M. Forda i C. Nicholisa (1991).

Tabela 10. Cele ludzkiego działania wg typologii Forda i Nicholisa (1991) – częstotliwość wskazywania w grupie badawczej. Opracowanie własne.

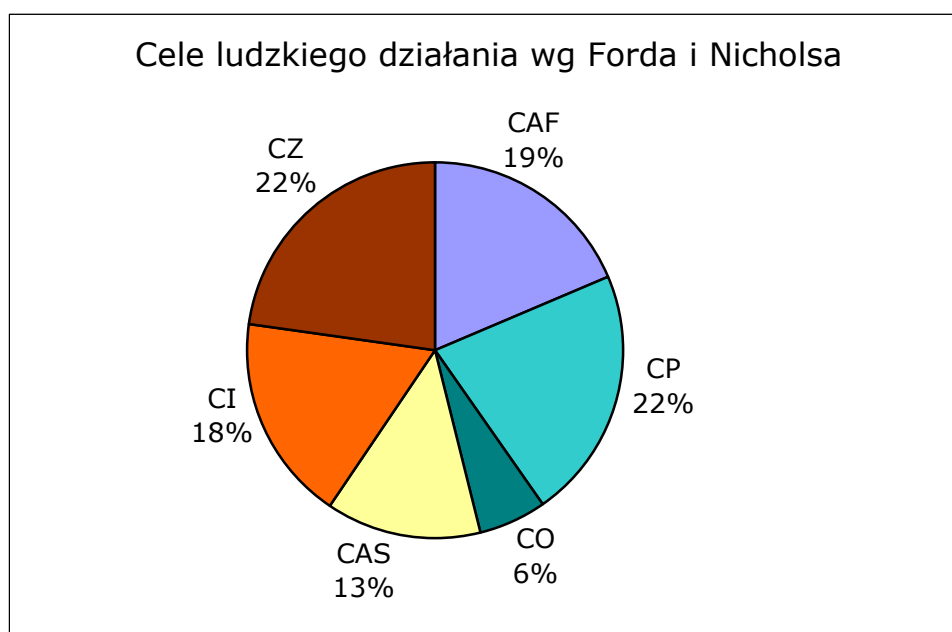
Pożądane zachowania intrapersonalne (JA)	
Cele afektywne (CAF), czyli: poszukiwanie wrażeń, wyciszenie, zadowolenie z życia, przyjemność, kondycja fizyczna	18,53%
Cele poznawcze (CP), czyli: poznawanie, samodoskonalenie, kreatywność, pozytywna samoocena	21,62%
Subiektywne cele organizacyjne (CO), czyli: wewnętrzna harmonia, duchowość	5,92%

⁴³ Dla przypomnienia - w metodzie AOCZ analizie poddawane były maksymalnie 4 cele zawodowe wpisane przez badanego. Jeśli badany podał więcej celów niż 4, wybierane były 4 najważniejsze lub 4 pierwsze (w zależności czy badany układał je hierarchicznie czy nie).

Pożądane zachowania interpersonalne (MY)	
Cele asertywnej relacji z otoczeniem społecznym (CAS), czyli: indywidualizm, niezależność, podnoszenie statusu, aprobata społeczna	13,38%
Cele integracji z otoczeniem społecznym (CI), czyli: relacje międzyludzkie, prawość, moralność, sprawiedliwość, altruizm	17,63%
Cele do realizacji określonych zadań (CZ), czyli: profesjonalizm, innowacyjność, samoorganizacja, majętność, bezpieczeństwo	22,91%
Suma	100% = 777 celów

Porównując ogólnie dwie ogólne kategorie: cele typu JA i cele typu MY, nie stwierdzono istotnej różnicy pomiędzy ich proporcjami – jest to podział prawie pół na pół. Natomiast analiza liczebności sześciu kategorii celów z zastosowaniem testu zgodności Chi-kwadrat pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej ($\text{Chi-kwadrat}=90,53$; $\text{df}=5$; $p=0,00$), co oznacza statystycznie istotne zróżnicowanie poszczególnych kategorii. Diagram 20 pokazuje które cele wybierane przez badanych; kolory ciepłe odnoszą się do celów typu MY, natomiast kolory chłodne – do celów typu JA.

W próbie 111 badanych zaobserwowano, że kobiety częściej niż mężczyźni wybierają cele poznawcze, tj.: poznawanie, samodoskonalenie, kreatywność, pozytywna samoocena ($p=0,008$ w teście t dla prób niezależnych względem grup).



Rysunek 20. Cele ludzkiego działania wg typologii Forda i Nicholisa (1991) – częstotliwość wskazywania w grupie badawczej. Opracowanie własne.

7.2. Porównanie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele zawodowe

Pomiar konstruktów „zorientowanie na cele” opierał się na trzech elementach: 1) ilości wymienionych celów, 2) oszacowaniu prawdopodobieństwa ich osiągnięcia, 3) deklaracji poziomu zaangażowania w ich realizację. Na podstawie tych trzech aspektów wyróżniono dwie wyraźne kategorie nazwane zorientowaniem na cele zawodowe oraz brakiem zorientowania na cele zawodowe. W praktyce przyjęto, iż osoby osiągające wyniki wysokie (patrz rozdz. 5.2.3.) w każdej z wymienionych kategorii otrzymują „plus”, a w przypadku wyników niskich - „minus”. I tak, osoby, które uzyskały dwa lub trzy plusy sklasyfikowane zostały jako osoby zorientowane na cele, natomiast osoby otrzymujące dwa lub trzy minusy uznane zostały za osoby niezorientowane na cele zawodowe. Grupa zorientowanych na cele liczy 28 osób, grupa niezorientowanych na cele liczy 21 osób. Charakterystykę obu grup pod kątem zmiennych z metryczki prezentuje tabela 11.

Tabela 11. Charakterystyka osób zorientowanych i niezorientowanych na cele pod kątem danych metryczkowych. Opracowanie własne.

Charakterystyki \ Grupy	Zorientowani na cele zawodowe	Niezorientowani na cele zawodowe
Liczebność	28 osób	21 osób
Płeć	13 kobiet i 15 mężczyzn	14 kobiet i 7 mężczyzn
Wykształcenie	wyższe - 16 osób średnie - 11 osób st.pomaturalne – 1 osoba	wyższe - 15 osób średnie - 5 osób st.pomaturalne – 1 osoba
Kontynuacja nauki	nie – 12 osób tak – 16 osób	nie – 8 osób tak – 13 osób
Prowadzenie gospodarstwa domowego	nie uczestniczę – 9 osób współprowadzę – 14 osób jestem głównym żywicielem – nikt samodzielnie się finansuję – 5 osób	nie uczestniczę – 9 osób współprowadzę – 7 osób jestem głównym żywicielem – 1 osoba samodzielnie się finansuję – 4 osoby
Długość doświadczenia zawodowego	min = 2 max = 416 tygodni średnio 119,4 tygodnia odchylenie = 124,1 mediana = 64 tygodnie dla liczebności 27 osób, tj. po odrzuceniu jednego wyniku równego 0	min = 0 max = 208 tygodni średnio 69,1 tygodnia odchylenie = 73,9 mediana = 32 tygodnie

Charakterystyki \ Grupy	Zorientowani na cele zawodowe	Niezorientowani na cele zawodowe ciąg dalszy tab.11
Problemy ze znalezieniem pracy	tak – 3 osoby nie – 25 osób	tak – 6 osób nie – 15 osób
Charakterystyka zakładu pracy	Wielkość firmy: 1-15 pracowników – 5 osób 16-50 pracowników – 4 osoby 51-249 pracowników – 3 osoby 250-499 pracowników – 7 osób 500 i więcej pracowników – 9 osób Sektor: prywatny – 14 osób państwowy – 3 osoby budżetówka – 8 osób ngo – 3 osoby Zespołowy charakter pracy: tak – 22 osoby nie – 6 osób	Wielkość firmy: 1-15 pracowników – 4 osoby 16-50 pracowników – 5 osób 51-249 pracowników – 5 osób 250-499 pracowników – 3 osoby 500 i więcej pracowników – 4 osoby Sektor: prywatny – 11 osób państwowy – 4 osoby budżetówka – 6 osoby ngo – nikt Zespołowy charakter pracy: tak – 18 osób nie – 3 osoby

Nie stwierdza się związku pomiędzy płcią a zorientowaniem na cele (Chi-kwadrat (df=1) wynosi 1,99, $p=0,1587$). Podobnie grupy zorientowanych i niezorientowanych na cele nie różnią się istotnie pod względem poziomu wykształcenia. Wykonano test U Manna-Whitneya (względem zmiennej zorientowanie na cele) i otrzymano: $U=249$; Z popr.= -1,077; a $p=0,281$. Uzyskana wartość statystyki nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej.

Nie stwierdzono związku pomiędzy kontynuacją nauki a zorientowaniem na cele w porównywanych grupach (Chi-kwadrat = 0,11, $df = 1$, $p = 0,7372$). Dla porównania obu grup pod względem długości doświadczenia zawodowego wykonano test U Manna-Whitneya i otrzymano: $U=206,5$; Z popr.=1,6; a $p=0,11$, co nie pozwoliło na odrzucenie hipotezy zerowej. Testu t dla prób niezależnych (względem grup) nie można było zastosować w tym przypadku, chociaż licznosc każdej z porównywanych grup przekracza 20, więc rozkład z próby statystyki U szybko zmierza do rozkładu normalnego, jednakże wynik testu Levene'a wskazywał na niejednorodność wariancji w porównywanych grupach.

Nie stwierdzono związku pomiędzy zorientowaniem na cele a występowaniem problemów ze znalezieniem pracy w porównywanych grupach (Chi-kwadrat = 2,55, $df = 1$, $p = 0,11$). Grupy zorientowanych i niezorientowanych na cele nie różnią także się pod względem charakterystyki „prowadzenie gospodarstwa domowego”: nie stwierdza się

istotnych różnic między grupami, analizując cztery rodzaje udzielanych odpowiedzi (badając za każdym razem różnicę między dwoma wskaźnikami struktury). W obu grupach – tak jak w całej badanej próbie - najczęstszymi odpowiedziami są „nie uczestniczę w prowadzeniu gospodarstwa domowego” oraz „współprowadzę gospodarstwo domowe”, z kolei odpowiedź „jestem głównym żywicielem rodziny” należy do rzadkości. W grupie osób zorientowanych na cele częstotliwości poszczególnych odpowiedzi są różne na poziomie statystycznym ($p=0,001$), natomiast w grupie osób nie zorientowanych na cele różnice te nie są istotne statystycznie ($p>0,05$), prawdopodobnie ze względu na niewielką liczebność tej grupy.

Jeśli chodzi o charakterystykę zakładu pracy, to w pierwszej kolejności analizowano wielkości firm w obu porównywanych grupach. Wykonano test U Manna-Whitneya (względem zmiennej zorientowanie na cele) i otrzymano: $U=238$; Z popr.=1,157; a $p=0,247$. Uzyskana wartość statystyki nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej, czyli wielkość firmy nie pozostaje w żadnym związku ze zorientowaniem na cele. Ustalono ponadto, iż w obu porównywanych grupach nie ma istotnych statystycznie różnic pomiędzy ilościami badanych osób zatrudnionymi w firmach o różnej wielkości. Tą samą tendencję obserwujemy w całej badanej próbie. Nie stwierdza się ponadto istotnych różnic między grupami, analizując cztery różne sektory zatrudnienia. Natomiast zarówno w grupie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele obserwujemy istotne statystycznie zróżnicowanie ilości reprezentantów poszczególnych sektorów – w obu grupach dominują osoby zatrudnione w sektorze prywatnym, podobnie jak w całej próbie badawczej. Zorientowanie na cele jest również niezależne od zespołowego charakteru pracy (Chi-kwadrat = 0,41; $df = 1$; $p = 0,52$).

Jak zakładano w hipotezie badawczej A1., osoby zorientowane na cele i te niezorientowane, nie różnią się istotnie między sobą ze względu na: płeć, poziom wykształcenia, fakt kontynuowania nauki i sposób uczestniczenia w gospodarstwie domowym. Można ponadto dodać, że nie różnicuje ich także wielkość firmy, w której pracują, sektor, do którego należy ich zakład pracy, ani zespołowy – bądź nie - charakter pracy. Grup tych nie różnicuje także długość uprzedniego doświadczenia zawodowego, chociaż tę różnicę przewidywała hipoteza A1.

Jeśli chodzi o ilość podawanych celów w grupie „zorientowanych”, to osoby te wypisywały od 1 do 9 celów, średnio 4,6 celu przy odchyleniu standardowym 2,1 a mediana wyniosła 5. W grupie tej mogły znaleźć się osoby podające jeden tylko cel, pod

warunkiem, że osiągnęły wyniki wysokie w kategoriach: prawdopodobieństwo osiągnięcia celu i zaangażowanie w jego realizację. Osoby „niezorientowane” wpisywały – podobnie jak grupa zorientowanych na cele – od 1 do 8 celów, średnio 3,1 celu przy odchyleniu standardowym 1,8 a mediana wyniosła 3. Analogicznie jak w grupie zorientowanych na cele, również w tej grupie badanych mogły się znaleźć osoby, które wpisywały dużo celów (tj. 5 lub więcej), ale jeśli ich wyniki w kategoriach: prawdopodobieństwo osiągnięcia celu i zaangażowanie w realizację były niskie, to w efekcie zostali uznani za osoby niezorientowane na cele. Wykonano test t - test Levene’a potwierdził jednorodność wariancji w porównywanych próbach - i na podstawie jego wartości stwierdzono, iż grupy zorientowanych i niezorientowanych na cele różnią się między sobą pod względem ilości podawanych celów ($t=2,81$; $df=47$; $p=0,007$).

Przewidziano przeprowadzenie analizy czasu wpisywania celów w obu wymienionych grupach. Zakładano (patrz rozdz. 5.2.2.), iż grupa osób zorientowanych na cele będzie wpisywała swoje cele zawodowe szybciej niż osoby niezorientowane. Dane zaprezentowane w tabeli 12 nie potwierdzają tego założenia, ale przede wszystkim analizy zaniechano z powodu dużego prawdopodobieństwa występowania różnego rodzaju zmiennych zakłócających w trakcie badania. Badacz nie towarzyszył badanym osobom w trakcie wypełniania kwestionariuszy, a tymczasem na czas poświęcony na wpisywanie celów czy czas wypełnienie całości mogły mieć wpływ przeróżne czynniki, m.in. sprawność w obsłudze komputera, umiejętność formułowania myśli, obecność innych osób etc.

Osoby zorientowane i niezorientowane na cele zawodowe różnią się między sobą istotnie pod względem szacowanego prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów. Stwierdzono to na podstawie statystyki U (test Manna-Whitneya), która w tym przypadku ma wartość 18,5 ($Z \text{ popraw.}=5,57$ i $p=0,0$). Nie wykonano testu t ze względu na niejednorodność wariancji w porównywanych grupach ($F \text{ Levene'a}=10,2$ i $p \text{ Levene'a}=0,003$; $df=47$).

Przy porównaniu poziomu zaangażowania w grupie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele możliwe znowu było wykorzystanie testu t dla prób niezależnych (liczebność prób powyżej 20 i stwierdzona jednorodność wariancji w porównywanych próbach). Wartość tej statystyki wyniosła 6,68 przy $df=47$, a $p=0,00$. Dlatego odrzucono hipotezę zerową i stwierdzono, iż porównywane grupy prezentują istotnie różny poziom zaangażowania w wymienione cele zawodowe.

Podobna zależność występuje w przypadku zmiennej „spójność pomiędzy osiągalnością celów a zaangażowaniem w ich realizację”. Przy jednorodnych wariancjach w obu porównywanych grupach (F Levene’a = 1,61 i p Levene’a = 0,21; $df=47$), zastosowano test t , którego wartość wyniosła 3,34 przy $df=47$ i dla $p=0,002$. Dlatego można odrzucić hipotezę zerową i stwierdzić, że porównywane grupy osób zorientowanych i niezorientowanych na cele różnią się pod względem spójności.

Jak widać w tabeli 12, porównywane grupy nie różnią się pod względem hierarchicznej struktury celów. W ogóle w całej próbie badawczej współczynnik koncentracji Lorenza, wykorzystany do pomiaru tej struktury przyjmuje podobnie niską wartość (0,27). Jedyne 3 osoby w całej próbie, które mają współczynnik Lorenza większy lub równy 0,5 i które mają więcej niż jeden cel to osoby z grupy „zorientowani na cele”. Czyli tylko te trzy osoby ze 111 przebadanych różnicują znacząco swoje cele.

Natomiast porównywane grupy różnią się istotnie pod względem powiązania celów między sobą. Przy jednorodnych wariancjach w obu porównywanych grupach (F Levene’a = 0,009 i p Levene’a = 0,92; $df=47$), zastosowano test t , którego wartość wyniosła 2,86 przy $df=47$ i dla $p=0,006$.

Biorąc pod uwagę gęstość wsparcia ponownie stwierdzamy istotne różnice między porównywanymi grupami, gdyż $t=3,54$; $df=47$; a $p=0,0009$ (przy jednorodnych wariancjach w obu grupach: F Levene’a = 1,15 i p Levene’a = 0,29; $df=47$).

Przyglądając się teraz dwóm charakterystykom jakościowym omawianych celów zawodowych:

- Stwierdza się istotną różnicę w liczebności kategorii celów konkretnych i ogólnych w grupie osób zorientowanych na cele ($p=0,007$). Osoby z tej grupy podają częściej cele ogólne.
- W grupie osób niezorientowanych na cele podział na cele ogólne i konkretne jest podziałem prawie dokładnie pół na pół – nie występuje tam w zasadzie różnica pomiędzy wymienionymi kategoriami celów.
- Nie ma istotnej różnicy – przy porównaniu wartości procentowych - pomiędzy ilością celów konkretnych w obu porównywanych grupach i ta sama zależność odnosi się do celów ogólnych – w grupie osób zorientowanych i niezorientowanych występują one z podobną częstotliwością. Potwierdza to wartość Chi-kwadrat=1,09; $df=1$; $p=0,296$.
- Stwierdza się istotną różnicę w liczebności kategorii celów stany/emocje vs. przedmiotowe/materialne w grupie osób zorientowanych na cele ($p=0,00$).

Osoby z tej grupy podają częściej cele odnoszące się do stanów psychicznych, emocji, czy uczuć (poczuć) niż cele materialne, przedmiotowe, czy dotyczące spraw formalnych.

- W grupie osób niezorientowanych na cele podział na cele stany/emocje vs. przedmiotowe/materialne jest znowu podziałem prawie dokładnie pół na pół – nie występuje tam w zasadzie różnica pomiędzy wymienionymi kategoriami celów.
- Stwierdzono różnicę pomiędzy ilością celów typu stany/emocje w obu porównywanych grupach ($p=0,03$). Podobnie istotna różnica statystyczna istnieje pomiędzy liczebnościami kategorii cele przedmiotowe/materialne w obu porównywanych grupach (znów $p=0,03$). Potwierdza to także statystyka Chi-kwadrat równa 4,75 przy $df=1$ i $p=0,029$.

Tabela 12. Charakterystyka osób zorientowanych i niezorientowanych na cele pod kątem parametrów dotyczących celów zawodowych. Opracowanie własne.

Charakterystyki \ Grupy	Zorientowani na cele zawodowe	Niezorientowani na cele zawodowe
Ilość celów	min = 1 max = 9 średnio 4,6 celu odchylenie st. = 2,08 mediana = 5	min = 1 max = 8 średnio 3,1 celu odchylenie st. = 1,84 mediana = 3
Czas wpisywania pojedynczego celu	min = 14,2 max = 295,8 średnio 76,5 sekund odchylenie st. = 75,8 mediana = 48,2	min = 11,1 max = 245,8 średnio 43,1 sekund odchylenie st. = 51,3 mediana = 22,9
Prawdopodobieństwo osiągnięcia celów	min = 80% max = 100% średnio 90,7% odchylenie st. = 7,3% mediana = 91,5%	min = 10% max = 90% średnio 55,4% odchylenie st. = 20,4% mediana = 57%
Zaangażowanie	min = 33% max = 100% średnio 85,2% odchylenie st. = 18,1% mediana = 89%	min = 4% max = 94% średnio 43,2% odchylenie st. = 25,9% mediana = 43%
Spójność	min = 0 max = 61,3% średnia 13,7% odchylenie st. = 10,9% mediana = 7,6%	min = 6% max = 81% średnia 30,1% odchylenie st. = 14,9% mediana = 30%
Struktura hierarchiczna celów	min = 0 max = 0,92 (teor. 1) średnia = 0,3 odchylenie st. = 0,3 mediana = 0,2	min = 0 max = 0,93 (teor. 1) średnia = 0,3 odchylenie st. = 0,3 mediana = 0,2

Charakterystyki \ Grupy	Zorientowani na cele zawodowe	Niezorientowani na cele zawodowe ciąg dalszy tab. 12
Powiązanie celów ze sobą	min = 0 max = 1 średnia 0,63 odchylenie st. = 0,3 mediana = 0,7	min = 0 max = 1 średnia 0,38 odchylenie st. = 0,3 mediana = 0,5
Wsparcie – gęstość	min = 2 max = 20 średnia 10,8 odchylenie st. = 4,3 mediana = 12	min = 0 max = 16 średnia 5,9 odchylenie st. = 3,5 mediana = 5
Jakościowe charakterystyki celów	Konkretne 40,43% Ogólne 59,57% Stany/emocje 67,02% Przedmiotowe/materialne 32,98%	Konkretne 49,12% Ogólne 50,88% Stany/emocje 49,12% Przedmiotowe/materialne 50,88%

Podstawą podziału na osoby zorientowane na cele i osoby niezorientowane są trzy kluczowe wskaźniki: ilość wymienionych celów, oszacowane prawdopodobieństwo ich osiągnięcia i zadeklarowane zaangażowanie w ich realizację. Zaprezentowane powyżej obliczenia (patrz też tabela 12) potwierdzają istnienie statystycznie istotnych różnic pomiędzy tymi dwoma grupami pod względem ustalonych wskaźników. W sumie można by do tej grupy zmiennych „rdzeniowych” dodać wskaźnik nazwany spójnością, wyrażający konsekwencję jednostki: deklaruje ona bowiem wiarę w osiągnięcie zamierzonych celów i jednocześnie potwierdza zaangażowanie na rzecz zrealizowania tychże celów.

Po wytypowaniu osób zorientowanych i tych niezorientowanych na cele z grona badanych zaproponowano poszerzenie ich charakterystyki, uwzględniając kilka kryteriów (porównaj rozdz. 5.2.3.). I tak, hierarchiczność celów nie różnicuje w żadnym stopniu omawianych grup osób, w ogóle okazuje się, że trudno mówić o hierarchicznej strukturze celów zawodowych w badanej próbie. Natomiast widać, iż cele funkcjonują raczej jako system, tzn. są powiązane ze sobą, a większym stopniu dzieje się tak u „zorientowanych”. Na podstawie jakościowej analizy wymienionych celów zawodowych stwierdzamy, iż osoby zorientowane na cele częściej podają cele ogólne niż konkretne oraz że ich cele zawodowe częściej odnoszą się do stanów psychicznych bądź emocji niż są przedmiotowe, materialne, czy formalne. „Zorientowani” częściej podają cele typu stany/emocje niż osoby niezorientowane na cele, które z kolei częściej podają cele typu przedmiotowe/materialne/formalne.

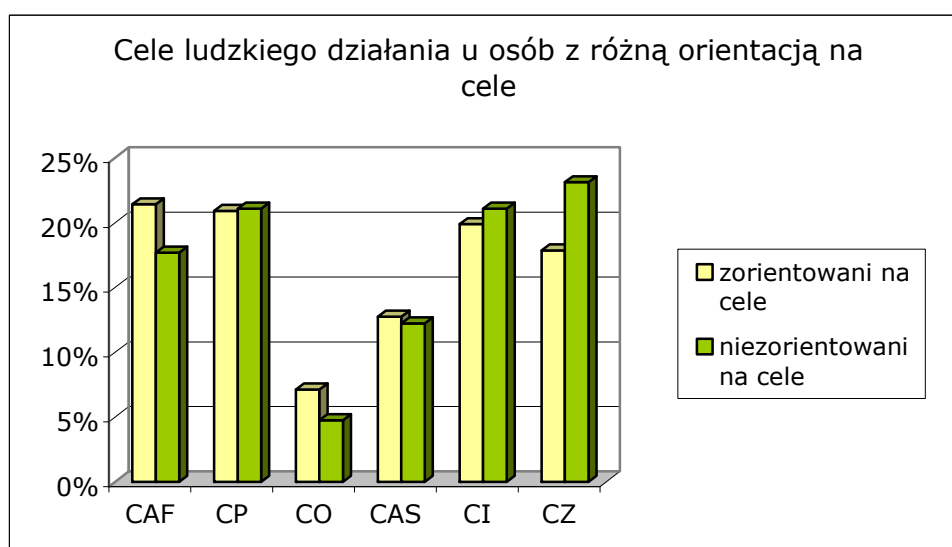
Hipoteza badawcza A2. zakładała, iż osoby zorientowane i niezorientowane na cele będą różniły się ogólnie „poziomem” otrzymywanego wsparcia. Pierwotnie wskaźnik

ten odnosił się do stopnia zadowolenia badanego z otrzymywanego wsparcia, jednak został on zamieniony na tzw. gęstość wsparcia, uwzględniającą – oprócz zadowolenia – także ilość źródeł wsparcia. Obie porównywane grupy różnią się istotnie pod względem gęstości wsparcia.

Ostatnim etapem porównania osób zorientowanych i niezorientowanych na cele jest charakterystyka ogólnych celów ludzkiego działania, zaprezentowanych w tabeli 13 i na rys. 21.

Tabela 13. Porównanie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele pod kątem ogólnych celów ludzkiego działania. Opracowanie własne.

Charakterystyki \ Grupy	Zorientowani na cele zawodowe	Niezorientowani na cele zawodowe
Pożądane zachowania intrapersonalne (JA)		
Cele afektywne (CAF)	21,43%	17,69%
Cele poznawcze (CP)	20,92%	21,09%
Subiektywne cele organizacyjne (CO)	7,14%	4,76%
Pożądane zachowania interpersonalne (MY)		
Cele asertywnej relacji z otoczeniem społecznym (CAS)	12,76%	12,24%
Cele integracji z otoczeniem społecznym (CI)	19,90%	21,09%
Cele do realizacji określonych zadań (CZ)	17,86%	23,13%
Suma	100% = 196 celów	100% = 147 celów



Rysunek 21. Porównanie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele pod kątem ogólnych celów ludzkiego działania. Opracowanie własne.

Porównując wszystkie sześć kategorii celów ludzkiego działania w dwóch grupach nie stwierdzono nigdzie istotnej różnicy pomiędzy osobami zorientowanymi i nieorientowanymi na cele. Jeśli chodzi o podział celów ludzkiego działania na intrapersonalne (JA) i interpersonalne (MY) w obu analizowanych grupach, to liczebność obu kategorii jest zbliżona do siebie – jest to podział prawie pół na pół. Nie ma istotnej różnicy pomiędzy tymi proporcjami ani w obrębie żadnej z grup, ani pomiędzy analizowanymi grupami. Natomiast w obrębie grup istnieje zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi liczebnościami celów – w obu grupach najrzadziej wybierane były subiektywne cele organizacyjne, tj. wewnętrzna harmonia i duchowość (p rzędu 0,001 – 0,002 w teście zgodności Chi-kwadrat).

7.2.1. Porównanie badanych osób pod względem ulokowania swoich celów zawodowych w czasie

W metodzie AOCZ badany odpowiada na pytanie, ile lat będzie miał, kiedy osiągnie każdy swój analizowany cel zawodowy. Chociaż nie zostało to zaplanowane na poziomie konstrukcji hipotez badawczych, podjęto analizę tę zmiennej temporalnej, nazwanej roboczo „horyzontem planowania”. Na pytanie to odpowiedziało 106 badanych, z których 35 osób planuje zrealizować wszystkie swoje cele poddane analizie do 5 lat (włącznie). Reszta osób planuje w dłuższej perspektywie czasowej, bądź to w jednym konkretnym celu, bądź w kilku celach zawodowych. Charakterystykę obu wymienionych grup pod kątem zmiennych z metryczki prezentuje tabela 14. Dla ułatwienia wprowadzono w opisie skrótowe nazwy obu grup: „do 5 lat” i „5 lat +”.

Tabela 14. Charakterystyka osób planujących do 5 lat i osób planujących w dłuższej perspektywie czasowej pod kątem danych metryczkowych. Opracowanie własne.

Charakterystyki \ Grupy	Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat	Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej
Liczebność	35 osób	71 osób
Płeć	24 kobiety (68,6%) 11 mężczyzn (31,4%)	38 kobiet (53,5%) 33 mężczyzn (46,5%)
Wykształcenie	wyższe - 21 osób średnie - 13 osób st.pomaturalne – 1 osoba	wyższe - 46 osób średnie - 22 osoby st.pomaturalne – 3 osoby

Grupy Charakterystyki	Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat	Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej ciąg dalszy tab.14
Kontynuacja nauki	nie – 17 osób tak – 18 osób	nie – 31 osób tak – 40 osób
Prowadzenie gospodarstwa domowego	nie uczestniczę – 14 osób współprowadzę – 18 osób jestem głównym żywicielem – 1 osoba samodzielnie się finansuję – 2 osoby	nie uczestniczę – 33 osoby współprowadzę – 26 osób jestem głównym żywicielem – nikt samodzielnie się finansuję – 12 osób
Długość doświadczenia zawodowego	min = 0 max = 416 tygodni średnio 106,9 tygodnia odchylenie = 108,6 mediana = 52 tygodnie	min = 0 max = 520 tygodni średnio 80,7 tygodnia odchylenie = 106,7 mediana = 30 tygodni
Problemy ze znalezieniem pracy	tak – 5 osób nie – 30 osób	tak – 13 osób nie – 58 osób
Charakterystyka zakładu pracy	Wielkość firmy: 1-15 pracowników – 6 osób 16-50 pracowników – 4 osoby 51-249 pracowników – 6 osób 250-499 pracowników – 5 osób 500 i więcej pracowników – 14 osób Sektor: prywatny – 25 osób państwowy – 3 osoby budżetówka – 6 osób ngo – 1 osoba Zespołowy charakter pracy: tak – 26 osób nie – 9 osób	Wielkość firmy: 1-15 pracowników – 14 osób 16-50 pracowników – 17 osób 51-249 pracowników – 15 osób 250-499 pracowników – 13 osób 500 i więcej pracowników – 12 osób Sektor: prywatny – 39 osób państwowy – 5 osób budżetówka – 24 osoby ngo – 3 osoby Zespołowy charakter pracy: tak – 52 osoby nie – 19 osób

W grupie planujących do 5 lat jest więcej kobiet niż mężczyzn ($p=0,003$). Jednak generalnie nie stwierdza się związku pomiędzy płcią a horyzontem planowania, gdyż Chi-kwadrat ($df=1$) wynosi 2,19; $p=0,1392$. Grupy „do 5 lat” i „5 lat +” nie różnią się istotnie pod względem poziomu wykształcenia. Wykonano test U Manna-Whitneya (względem zmiennej horyzont planowania) i otrzymano $U=1174,5$; Z popr. = 0,542; a $p=0,588$. Uzyskane wartości statystyk nie pozwalają na odrzucenie hipotezy zerowej. W obu porównywanych grupach przeważają osoby z wykształceniem wyższym, tak jak w całej próbie badawczej.

Stwierdzono brak związku pomiędzy kontynuacją nauki a horyzontem planowania celów w obu porównywanych grupach (Chi-kwadrat = 0,23; $df = 1$; $p = 0,633$). W celu porównania długości doświadczenia zawodowego w porównywanych grupach: wykonano

test t dla prób niezależnych (względem grup), gdyż test Levene'a potwierdził jednorodność wariancji. Wartość statystyki t wyniosła $-1,182$; $df=104$; $p=0,239$, dlatego nie stwierdza się istotnej różnicy pod względem długości uprzedniego doświadczenia zawodowego w obu porównywanych grupach. Podobnie występowanie u badanych problemów ze znalezieniem pracy jest niezależne od ich czasowego horyzontu planowania (Chi-kwadrat = $0,27$; $df = 1$; $p = 0,604$).

Grupy „do 5 lat” i „5 lat +” nie różnią się też pod względem charakterystyki „prowadzenie gospodarstwa domowego”: nie stwierdza się istotnych różnic między grupami, analizując cztery rodzaje udzielanych odpowiedzi (badając za każdym razem różnicę między dwoma wskaźnikami struktury). Istnieje zróżnicowanie wewnątrz grup – statystycznie istotne – które pokrywa się ogólną tendencją zaobserwowaną a całej grupie badawczej oraz przy porównaniu osób zorientowanych i nie zorientowanych na cele zawodowe.

Jeśli chodzi o charakterystykę zakładu pracy, to stwierdzono pewną różnicę między porównywanymi grupami. Wykonano test U Manna-Whitneya (względem zmiennej horyzont planowania) i otrzymano: $U=949,5$; Z popr.= $-2,011$; a $p=0,044$. Uzyskane wartości statystyk pozwalają na odrzucenie hipotezy zerowej, czyli osoby planujące do 5 lat pracują w większych firmach. Jednak wartość p , będąca na granicy odrzucenia sugeruje raczej niewielki związek pomiędzy wielkością firmy a planowaniem celów w czasie. Widać to także, kiedy przeanalizujemy liczebności wszystkich kategorii wielkości firmy z użyciem Chi-kwadrat: w grupie osób planujących w dłuższej perspektywie czasowej nie stwierdza się statystycznie istotnego zróżnicowania wielkości firm (Chi-kwadrat= $1,042$ przy $df=4$ z $p=0,903$), a i w grupie osób planujących do 5 lat to zróżnicowanie nie jest istotne statystycznie, bowiem $p=0,0576$ nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej. Nie stwierdza się istotnych różnic między grupami, analizując cztery różne sektory zatrudnienia. Natomiast w obrębie porównywanych grup istnieje zróżnicowanie: tak jak w całej próbie badawczej najliczniej reprezentowany jest sektor firm prywatnych, a najmniej licznie – organizacje pozarządowe. Stwierdzono brak związku pomiędzy zespołowym charakterem pracy a horyzontem planowania (Chi-kwadrat = $0,01$; $df = 1$; $p = 0,909$).

Tabela 15. Charakterystyka osób planujących do 5 lat i osób planujących w dłuższej perspektywie czasowej pod kątem parametrów dotyczących celów zawodowych. Opracowanie własne.

Charakterystyki \ Grupy	Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat	Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej
Ilość celów	min = 1 max = 7 średnio 3,5 celu odchylenie st. = 1,5 mediana = 3	min = 1 max = 9 średnio 3,9 celu odchylenie st. = 1,7 mediana = 4
Prawdopodobieństwo osiągnięcia celów	min = 51% max = 100% średnio 82,1% odchylenie st. = 13,6% mediana = 84%	min = 10% max = 100% średnio 74,3% odchylenie st. = 19,6% mediana = 78,5%
Zaangażowanie	min = 6% max = 100% średnio 69,7% odchylenie st. = 21,6% mediana = 66%	min = 4% max = 100% średnio 64,4% odchylenie st. = 22,4% mediana = 66%
Spójność	min = 0 max = 61,3% średnia 25,7% odchylenie st. = 15,4% mediana = 25%	min = 0% max = 81% średnia 21,7% odchylenie st. = 15% mediana = 17,8%
Struktura hierarchiczna celów	min = 0 max = 0,92 średnia = 0,29 odchylenie st. = 0,28 mediana = 0,22	min = 0 max = 0,92 średnia = 0,26 odchylenie st. = 0,24 mediana = 0,21
Powiązanie celów ze sobą	min = 0 max = 1 średnia 0,5 odchylenie st. = 0,3 mediana = 0,5	min = 0 max = 1 średnia 0,5 odchylenie st. = 0,3 mediana = 0,5
Wsparcie – gęstość	min = 2 max = 16 średnia 8,1 odchylenie st. = 3,3 mediana = 8	min = 0 max = 20 średnia 8,9 odchylenie st. = 4,1 mediana = 8
Jakościowe charakterystyki celów	Konkretne 65% (69 celów) Ogólne 35% (37 celów) (100%=106 celów) Stany/emocje 51% (54 cele) Przedmiotowe/materialne 49% (52 cele)	Konkretne 40% (99 celów) Ogólne 60% (151 celów) (100%=250 celów) Stany/emocje 66% (166 celów) Przedmiotowe/materialne 34% (84 cele)

Wykonano test t i na podstawie jego wartości stwierdzono, iż grupy „do 5 lat” i „5 lat +” nie różnią się między sobą pod względem ilości podawanych celów ($t=1,55$; $df=104$; $p=0,124$). Użyto testu parametrycznego t, gdyż test Levene’a potwierdził jednorodność wariancji w porównywanych próbach (F Levene’a $=0,415$; $df=104$; $p=0,521$).

Podobne obliczenia wykonano dla wskaźnika prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Tu także stwierdzono jednorodność wariancji (F Levene'a = 2,828; $df=104$; $p=0,096$), więc uwzględniając liczebność porównywanych prób wykonano obliczenia testem t i uzyskano wartości: $t = -1,88$; $df=104$; $p=0,063$. Uzyskane wyniki nie pozwalają na odrzucenie hipotezy zerowej: grupy „do 5 lat” i „5 lat +” nie różnią się między sobą pod względem prawdopodobieństwa osiągnięcia podanych celów.

Analizując dane liczbowe z tabeli 15 odnośnie kolejnych wskaźników, tj. zaangażowania, spójności, hierarchicznej struktury celów, powiązania celów ze sobą i gęstości wsparcia oraz biorąc pod uwagę wyniki i obliczenia z poprzedniego paragrafu zaniechano obliczeń statystycznych. Ze względu na bardzo zbliżone wartości statystyk opisowych w obu porównywanych grupach, wyniki analiz wydawały się być przesądzone.

Jeśli chodzi o jakościowe charakterystyki wymienionych celów zawodowych, ustalono:

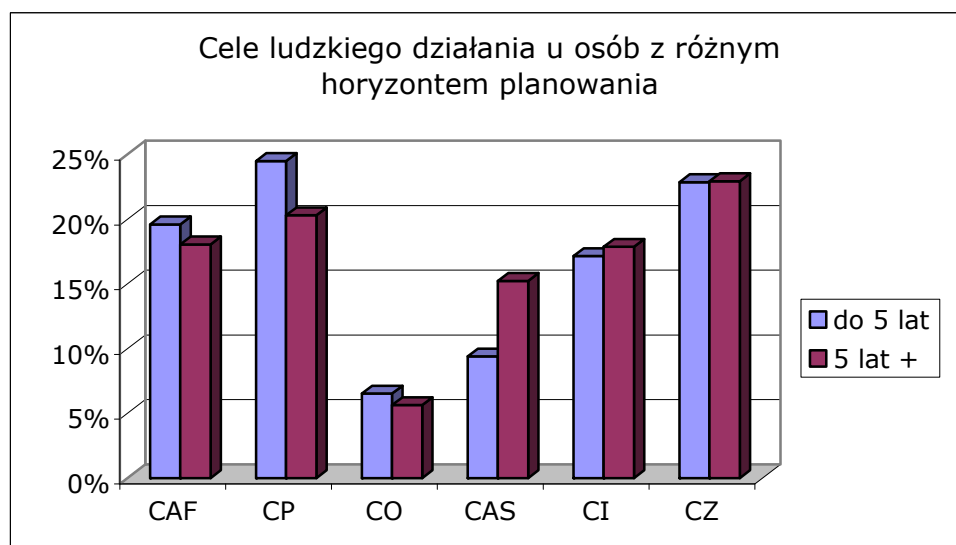
- W grupie osób planujących swoje cele do 5 lat zdecydowana większość tych celów ma charakter konkretny, a nie ogólny ($p=0,00$). Z kolei w grupie osób planujących w dłuższej perspektywie czasowej istotnie więcej jest celów o charakterze ogólnym ($p=0,00$).
- Ilość celów konkretnych różni się (przy porównaniu wskaźników struktury) istotnie w obu grupach, podobnie jak ilość celów ogólnych – w obu przypadkach $p=0,00$. Potwierdza to wartość Chi-kwadrat równa 19,4 ($df=1$) i $p=0,00$.
- Z kolei ilość celów typu stany/emocje jest istotnie różna od ilości celów typu przedmiotowe/materialne w grupie „5 lat +”; w grupie „do 5 lat” taka różnica nie występuje.
- Stwierdzono ponadto istotną różnicę w ilości celów typu stany/emocje w dwóch porównywanych grupach oraz istotną różnicę w ilości celów typu przedmiotowe/materialne ($p=0,008$). Wartość Chi-kwadrat pozwala także odrzucić hipotezę o braku zależności pomiędzy rodzajem celów a horyzontem ich planowania (Chi-kwadrat=7,53; $df=1$; $p=0,006$).

Porównując wszystkie sześć kategorii celów ludzkiego działania w dwóch grupach nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy osobami planującymi do 5 lat i tymi, którzy planują w dłuższej perspektywie czasowej. W obrębie każdej z porównywanych grup poszczególne liczebności sześciu kategorii celów są zróżnicowane (na poziomie statystycznie istotnym), jednak w obu grupach w podobny sposób.

Jeśli chodzi o podział celów ludzkiego działania na intrapersonalne (JA) i interpersonalne (MY) w obu analizowanych grupach, to liczebność obu kategorii jest zbliżona do siebie – jest to podział prawie pół na pół. Nie ma istotnej różnicy pomiędzy tymi proporcjami ani w obrębie żadnej z grup, ani pomiędzy analizowanymi grupami.

Tabela 16. Porównanie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele pod kątem ogólnych celów ludzkiego działania. Opracowanie własne.

Charakterystyki \ Grupy	Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat	Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej
Pożądane zachowania intrapersonalne (JA)		
Cele afektywne (CAF)	19,59%	18,11%
Cele poznawcze (CP)	24,29%	19,92%
Subiektywne cele organizacyjne (CO)	6,53%	5,84%
Pożądane zachowania interpersonalne (MY)		
Cele asertywnej relacji z otoczeniem społecznym (CAS)	9,39%	14,89%
Cele integracji z otoczeniem społecznym (CI)	17,14%	18,11%
Cele do realizacji określonych zadań (CZ)	22,86%	23,14%
Suma	100% = 245 celów	100% = 497 celów



Rysunek 22. Porównanie osób z różnym horyzontem planowania pod kątem ogólnych celów ludzkiego działania. Opracowanie własne.

Podsumowując, osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat oraz osoby planujące w dłuższej perspektywie czasowej nie różnią się między sobą pod względem

następujących kryteriów: płeć, poziom wykształcenia, kontynuacja nauki, długość doświadczenia zawodowego, problemy ze znalezieniem pracy, uczestnictwo w prowadzeniu gospodarstwa domowego, sektor, który reprezentuje firma oraz zespołowy charakter pracy. Natomiast stwierdzono istotną, choć nie wysoką zależność pomiędzy wielkością firmy, w której pracują badani a horyzontem planowania celów zawodowych.

Dalej, grupy „do 5 lat” i „5 lat+” nie różnią się pod względem: ilości wymienianych celów, prawdopodobieństwa ich osiągnięcia, zaangażowania w realizację celów, spójności pomiędzy osiągalnością a zaangażowaniem, hierarchicznej struktury celów, stopnia powiązania celów ze sobą ani gęstości wsparcia. Za to różnicuje je charakterystyka jakościowa wymienionych celów zawodowych. A mianowicie, osoby planujące do 5 lat formułują częściej cele konkretne, z kolei osoby planujące w dłuższej perspektywie czasowej formułują przede wszystkim cele ogólne. Występuje ponadto zależność pomiędzy horyzontem planowania a podziałem celów na stany/emocje vs. przedmiotowe/materialne. Osoby planujące w perspektywie czasowej dłuższej niż 5 lat zdecydowanie częściej podają cele dotyczące stanów psychicznych czy emocji.

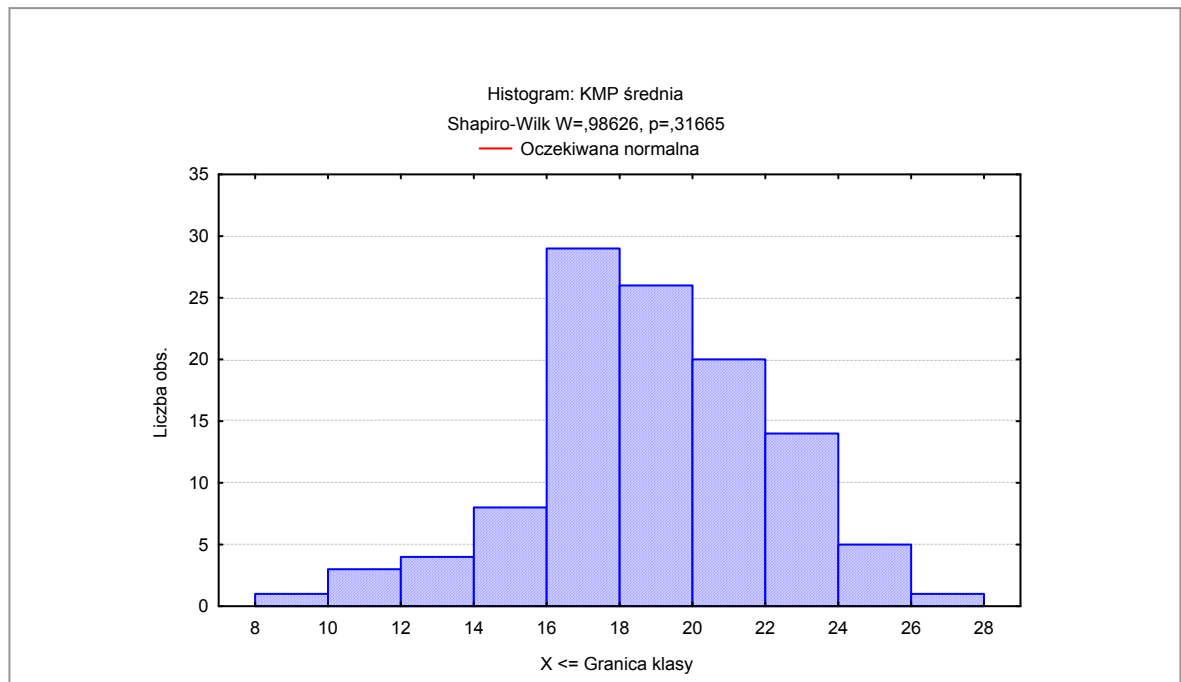
Zestawiono (w tabeli 17) dwie omówione dotychczas zmienne, czyli zorientowanie na cele oraz horyzont planowania celów. Statystyka Chi-kwadrat ($df=1$) przyjęła wartość 1,63; p wyniosło 0,201, co nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej o braku związku pomiędzy omawianymi zmiennymi.

Tabela 17. Zorientowanie na cele i horyzont planowania celów – zestawienie. Opracowanie własne.

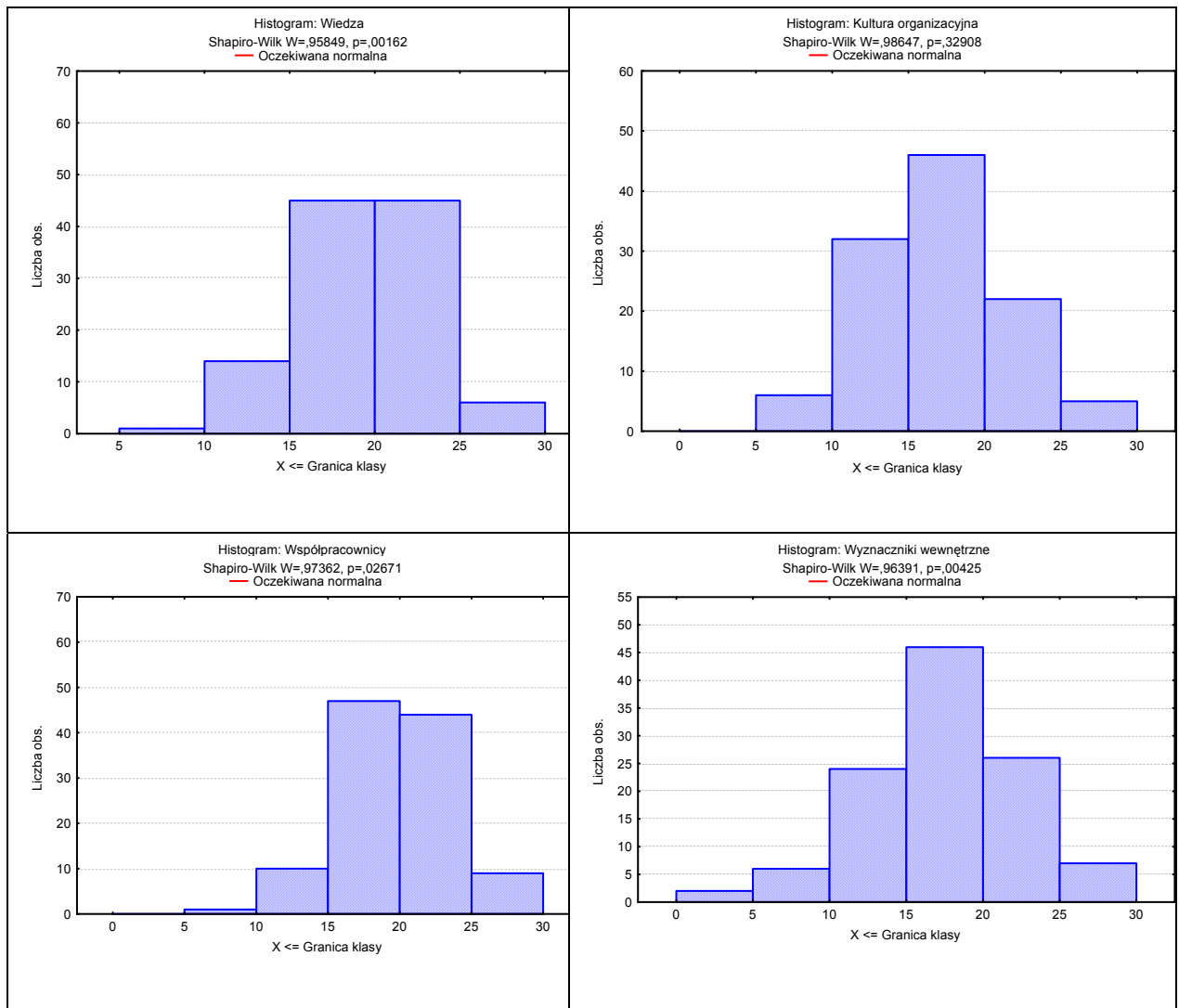
Zorientowanie na cele Horyzont planowania	Osoby zorientowane na cele zawodowe	Osoby niezorientowane na cele zawodowe	Suma
Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat	10 osób	4 osoby	14 osób (z 35)
Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej	18 osób	17 osób	35 osób (z 71)
Suma	28 osób	21 osób	49 osób

7.3. Charakterystyka przystosowania do pracy w grupie badanych osób

Do diagnozy przystosowania do pracy wykorzystano Kwestionariusz Moja Praca, który został szczegółowo omówiony w rozdziałach 5.1.1. - 5.1.3. Średnia wyników tego testu przyjmuje rozkład normalny, co ilustruje rys. 23. Wyniki w kolejnych czterech skalach kwestionariusza przedstawione są na rys. 24. Jak widać i jak zostało wcześniej napisane, tylko wyniki skali Kultura organizacyjna spełniają założenie o normalności rozkładu. Jednak liczebność próby umożliwia – pod pewnymi warunkami – wykorzystanie statystyk i testów parametrycznych odnoszących się do rozkładu normalnego.

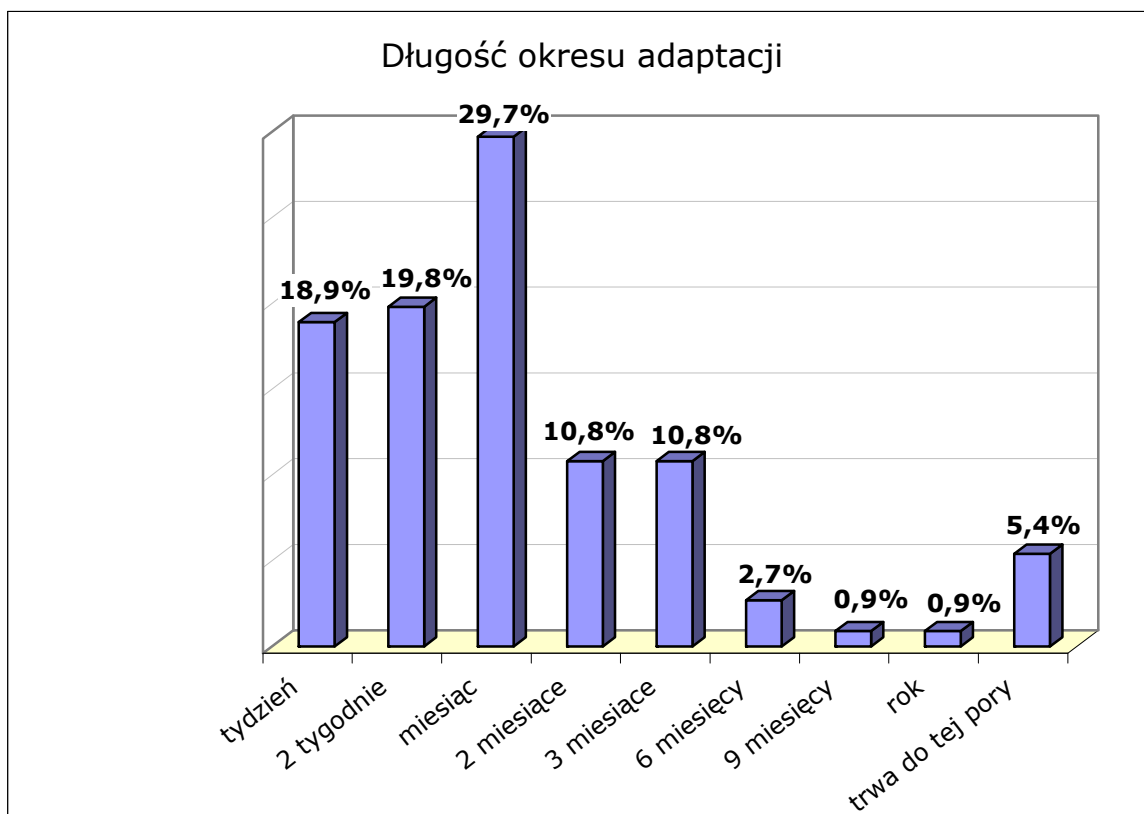


Rysunek 23. Rozkład wyników Kwestionariusza Moja Praca. Opracowanie własne.



Rysunek 24. Rozkład wyników Kwestionariusza Moja Praca we wszystkich 4 skalach. Opracowanie własne.

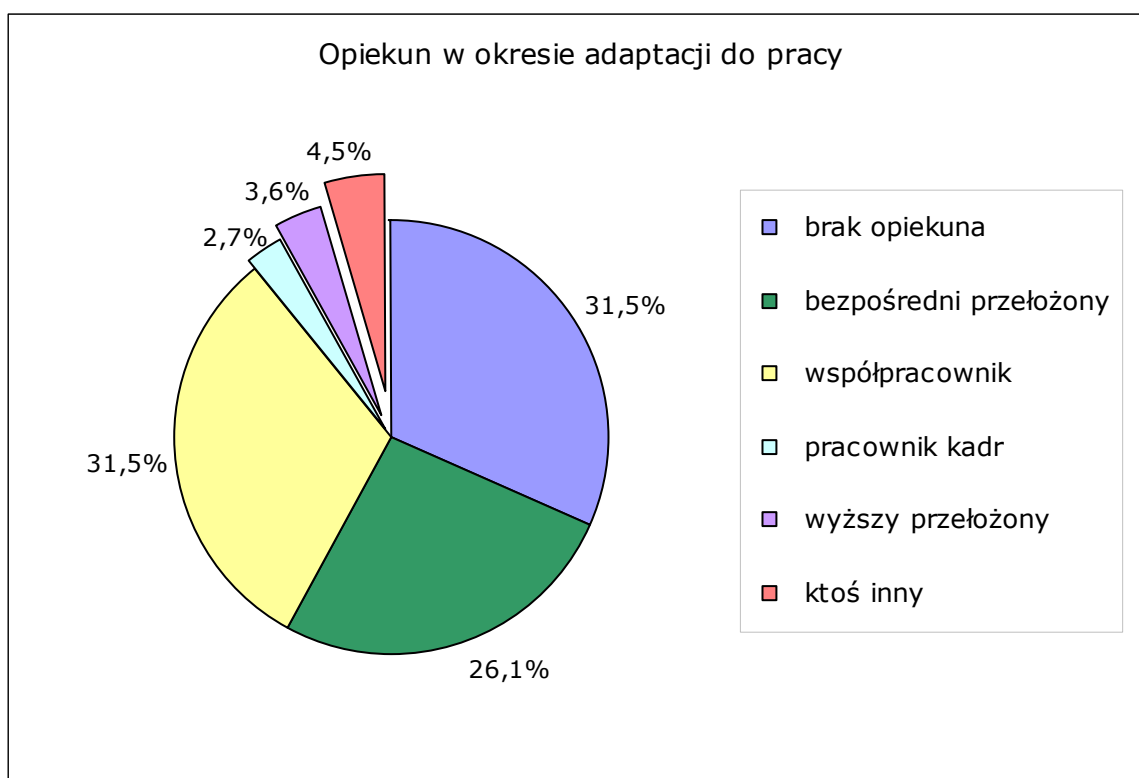
Metoda KMP zawiera także trzy pytania dotyczące przebiegu adaptacji w miejscu pracy. I tak, jeśli chodzi o długość okresu adaptacji, to prawie 30% badanych deklaruje, że ich adaptacja do pracy w firmie trwała miesiąc. Jest to najczęściej wybierana odpowiedź. Generalnie, u większości badanych okres adaptacji do pracy trwał do miesiąca włącznie - aż 68,4% odpowiedzi. Okres adaptacji dłuższy niż miesiąc deklaruje 31,6% badanych. Podane wartości procentowe statystycznie różnią się między sobą w sposób istotny ($p=0,00$).



Rysunek 25. Długość okresu adaptacji wśród badanych – wartości procentowe. Opracowanie własne.

Również istotnie więcej osób (aż 75,7%) uważa, że ich adaptacja zawodowa odbyła się spontanicznie; tylko 24,3% badanych ocenia swój okres adaptacji do pracy jako aktywność zaplanowaną.

Blisko 1/3 badanych nie miała przydzielonego opiekuna w trakcie trwania okresu przystosowania do pracy w organizacji. W grupie osób, którym przydzielono opiekuna na okres adaptacji (około 2/3 badanych) najczęściej wymieniany był współpracownik (31,5%) i bezpośredni przełożony (26,1%).



Rysunek 26. Osoba opiekuna w okresie adaptacji do pracy – wartości procentowe. Opracowanie własne.

7.4. Porównanie osób przystosowanych do pracy w organizacji w niskim i wysokim stopniu

Metoda KMP pozwala przede wszystkim wyodrębnić grupę osób przystosowanych do pracy w organizacji w wysokim stopniu oraz tych przystosowanych w niskim stopniu (tabela 18).

Tabela 18. Charakterystyka osób przystosowanych w wysokim i niskim stopniu pod kątem danych metryczkowych. Opracowanie własne.

Charakterystyki \ Grupy	Osoby przystosowane w wysokim stopniu	Osoby przystosowane w niskim stopniu
Liczebność	37 osób	36 osób
Płeć	28 kobiet 9 mężczyzn	19 kobiet 17 mężczyzn
Wykształcenie	wyższe - 20 średnie - 15 st.pomaturalne – 2	wyższe - 27 średnie - 8 st.pomaturalne – 1
Kontynuacja nauki	nie – 13 osób tak – 24 osoby	nie – 18 osób tak – 18 osób

Charakterystyki \ Grupy	Osoby przystosowane w wysokim stopniu	Osoby przystosowane w niskim stopniu ciąg dalszy tab.18
Prowadzenie gospodarstwa domowego	nie uczestniczę – 15 osób współprowadzę – 16 osób jestem głównym żywicielem – nikt samodzielnie się finansuję – 6 osób	nie uczestniczę – 23 osoby współprowadzę – 12 osób jestem głównym żywicielem – nikt samodzielnie się finansuję – 1 osoba
Długość doświadczenia zawodowego	min = 0 max = 312 tygodni średnio 92,1 tygodnia odchylenie = 92,4 tygodnia mediana = 52 tygodnie	min = 0 max = 520 tygodni średnio 120,3 tygodnia odchylenie = 140,9 tygodnia mediana = 44 tygodnie
Problemy ze znalezieniem pracy	tak – 4 nie – 33	tak – 11 nie – 25
Charakterystyka zakładu pracy	Wielkość firmy: 1-15 pracowników – 10 osób 16-50 pracowników – 4 osoby 51-249 pracowników – 8 osób 250-499 pracowników – 5 osób 500 i więcej pracowników – 10 osób Sektor: prywatny – 27 osób państwowy – 3 osoby budżetówka – 6 osób ngo – 1 osoba Zespołowy charakter pracy: tak – 26 osób nie – 11 osób	Wielkość firmy: 1-15 pracowników – 7 osób 16-50 pracowników – 9 osób 51-249 pracowników – 7 osób 250-499 pracowników – 7 osób 500 i więcej pracowników – 6 osób Sektor: prywatny – 18 osób państwowy – 2 osoby budżetówka – 14 osób ngo – 2 osoby Zespołowy charakter pracy: tak – 25 osób nie – 11 osób
Staż pracy w obecnym miejscu zatrudnienia	min = 1 max = 76 tygodni średnio 27,03 tygodnia odchylenie = 15,04 tygodnia mediana = 24 tygodnie	min = 3 max = 84 tygodnie średnio 26,53 tygodnia odchylenie = 18,75 tygodnia mediana = 20 tygodni

Stwierdzono związek pomiędzy płcią a przystosowaniem (Chi-kwadrat (df=1) wynosi 4,17; $p=0,041$). W grupie osób przystosowanych w wysokim stopniu jest istotnie mniej mężczyzn niż kobiet i niż mężczyzn w grupie przystosowanych w niskim stopniu ($p=0,04$).

W trakcie analizy związku poziomu przystosowania i poziomu wykształcenia wykonano korelację porządku rang Spearmana $R = -0,275$; $t(N-2) = -2,99$; $p=0,003$ dla $N=111$. Wykonano też korelację R dla dwóch prób: przystosowanych w wysokim i niskim stopniu i uzyskano wynik $-0,216$; $t(N-2) = -1,862$; $p=0,067$. Wykonano także test U Manna-Whitneya w celu porównania omawianych grup i otrzymano: $U=527$; Z popr. = $-1,83$; a $p=0,067$. Oznacza to, iż w całej próbie badanych możemy mówić o słabym

związku liniowym pomiędzy poziomem przystosowania a poziomem wykształcenia, jednak w dwóch konkretnych porównywanych próbach brak jest ewidentnego związku liniowego pomiędzy wybranymi zmiennymi.

Nie stwierdzono związku pomiędzy kontynuacją nauki a przystosowaniem w porównywanych grupach ($\chi^2 = 1,65$; $df = 1$, $p = 0,199$). Długość doświadczenia zawodowego również nie pozostaje w związku (przynajmniej liniowym) z poziomem przystosowania – współczynnik korelacji wyniósł $-0,16$. Dla porównania grup wykonano test U Manna-Whitneya i otrzymano: $U=656$; $Z \text{ popr.}=0,111$; a $p=0,912$, co nie pozwala odrzucić hipotezy zerowej. W tym przypadku nie można było policzyć t dla obu prób, gdyż w teście Levene'a okazało się, że wariancje nie są jednorodne.

W grupie badanych osób ($N=111$) nie stwierdzono związku liniowego pomiędzy stażem pracy a średnim wynikiem w metodzie KMP, który jest wskaźnikiem poziomu przystosowania badanego do pracy: współczynnik korelacji Pearsona przyjął wartość $0,08$ z $p<0,05$. Analogicznie, nie zaobserwowano związku pomiędzy stażem a poziomem przystosowania w porównywanych grupach: $t = -0,13$ ($df=71$) $p=0,9$. Test Levene'a potwierdził jednorodność wariancji w obu grupach.

Natomiast stwierdzono związek pomiędzy przystosowaniem a występowaniem problemów ze znalezieniem pracy w porównywanych grupach ($\chi^2 = 4,36$; $df = 1$, $p = 0,037$): wśród osób przystosowanych w wysokim stopniu jest istotnie więcej takich, które nie miały problemów ze znalezieniem pracy ($p=0,039$ przy porównaniu dwóch wskaźników struktury). Jednocześnie wśród osób w niskim stopniu przystosowanych do pracy w organizacji jest istotnie więcej takich, które deklarują problemy ze znalezieniem pracy ($p=0,042$).

Grupy przystosowanych w wysokim i niskim stopniu różnią się względem jednej z charakterystyk „prowadzenie gospodarstwa domowego”, a mianowicie istotnie więcej osób przystosowanych na niskim poziomie odpowiada, że nie uczestniczy w finansowaniu gospodarstwa domowego ($p=0,049$ przy badaniu różnicy między dwoma wskaźnikami struktury).

Przeanalizowano także charakterystykę zakładu pracy w obu porównywanych grupach. I tak, jeśli chodzi o wielkość firmy, wyliczono korelację porządku rang Spearmana dla całej próby: $R=0,007$; $t(N-2)=0,069$; $p=0,945$. Wykonano jednocześnie test U Manna-Whitneya (względem zmiennej przystosowanie) i otrzymano: $U=632,5$; $Z \text{ popr.}= -0,378$; a $p=0,706$. Uzyskane wartości statystyk nie pozwalają na odrzucenie hipotezy zerowej. Również analiza liczebności poszczególnych kategorii,

reprezentujących różne wielkości firmy, z zastosowaniem Chi-kwadrat pokazuje, iż nie występuje istotne zróżnicowanie, jeśli chodzi o wielkość firm, w których pracują osoby o wysokim czy o niskim stopniu przystosowania do pracy. Analizując cztery różne sektory zatrudnienia – badając różnicę między każdymi kolejnymi dwoma wskaźnikami struktury – stwierdza się, że istotnie różnią się liczebności osób pracujących w sektorze prywatnym oraz w tzw. budżetówce. Wśród osób przystosowanych w wysokim stopniu więcej jest zatrudnionych w firmach prywatnych ($p=0,047$), z kolei osoby przystosowane w niskim stopniu częściej – niż ci przystosowani w wysokim stopniu - pracują w budżetówce ($p=0,032$). Ustalono również, iż przystosowanie do pracy oraz zespołowy charakter pracy są niezależne od siebie (Chi-kwadrat = 0,01; $df = 1$; $p = 0,939$).

Nieco inaczej niż zakładano w hipotezie badawczej B1., istnieje związek pomiędzy płcią i przystosowaniem do pracy: w grupie osób przystosowanych jest wyraźna przewaga kobiet. W całej próbie badawczej ($N=111$) zaobserwowano także słaby ujemny związek liniowy pomiędzy przystosowaniem a wykształceniem: około 7% zmienności przystosowania do pracy można przewidzieć na podstawie wykształcenia. Jednak przy podziale na grupy zależność ta nie uwidacznia się, prawdopodobnie ze względu na liczebność tych grup. Odwrotnie niż zakładano w hipotezie B1., osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji nie różnią się istotnie pomiędzy sobą pod względem: długości poprzedniego doświadczenia zawodowego, stażu pracy w obecnej firmie, zespołowego charakteru pracy, wielkości firmy, kontynuacji nauki. Zgodnie z hipotezą B1. stwierdzono, że analizowane grupy osób różnicuje sektor, do którego należy zatrudniająca je firma: wysokie przystosowanie występuje częściej w firmach prywatnych, podczas gdy niskie przystosowanie – w tzw. budżetówce.

Mimo, iż hipoteza B1. nie obejmowała problemów ze znalezieniem pracy ani prowadzenia gospodarstwa domowego, zmienne te zostaną uwzględnione, gdyż stwierdzono ich związek z poziomem przystosowania do pracy. Mianowicie istotnie więcej osób przystosowanych do pracy w wysokim stopniu deklaruje, iż nie miało problemów ze znalezieniem pracy, podczas gdy osoby przystosowane w niskim stopniu istotnie częściej przyznają się do tego typu problemów. I ostatnia różnica - istotnie więcej osób przystosowanych na niskim poziomie odpowiada, że nie uczestniczy w finansowaniu gospodarstwa domowego.

Zgodnie z hipotezą B2. sprawdzono związek zmiennych: przystosowanie do pracy i zorientowanie na cele (tabela 19). Wartość Chi-kwadrat wyniosła 0,04 ($df=1$), a $p=0,849$,

co nie pozwoliło na odrzucenie hipotezy zerowej, mówiącej o braku związku pomiędzy omawianymi zmiennymi.

Tabela 19. Zorientowanie na cele zawodowe i poziom przystosowania – zestawienie. Opracowanie własne.

Zorientowanie na cele Poziom przystosowania	Osoby zorientowane na cele zawodowe	Osoby niezorientowane na cele zawodowe	Suma
Osoby przystosowane w wysokim stopniu	9 osób	8 osób	17 osób (z 37)
Osoby przystosowane w niskim stopniu	9 osób	7 osób	16 osób (z 36)
Suma	18 osób (z 28)	15 osób (z 21)	33 osoby

Analizę związku pomiędzy przystosowaniem do pracy w organizacji a zorientowaniem na cele pogłębiono o diagnozę poszczególnych komponentów konstruktów zorientowanie na cele (tabela 20).

Tabela 20. Charakterystyka osób przystosowanych w wysokim i niskim stopniu pod kątem parametrów dotyczących celów zawodowych. Opracowanie własne.

Charakterystyki Grupy	Osoby przystosowane w wysokim stopniu	Osoby przystosowane w niskim stopniu
Ilość celów	min = 1 max = 8 średnio 3,5 celu odchylenie st. = 1,8 mediana = 3	min = 1 max = 7 średnio 3,7 celu odchylenie st. = 1,5 mediana = 3
Czas wpisywania pojedynczego celu	min = 11,84 max = 259,73 średnio 72,41 sekund odchylenie st. = 68,95 mediana = 46,81	min = 12,88 max = 295,8 średnio 58,02 sekundy odchylenie st. = 54,19 mediana = 44,88
Prawdopodobieństwo osiągnięcia celów	min = 50% max = 100% średnio 80,6% odchylenie st. = 13,9% mediana = 80%	min = 10% max = 100% średnio 74,4% odchylenie st. = 20% mediana = 79,5%
Zaangażowanie	min = 6% max = 100% średnio 68,4% odchylenie st. = 21,6% mediana = 66%	min = 4% max = 100% średnio 63,4% odchylenie st. = 23,3% mediana = 66%
Spójność	min = 0 max = 55% średnia 21,2% odchylenie st. = 13,8% mediana = 20%	min = 1 max = 61,3% średnia 23,1% odchylenie st. = 14,3% mediana = 22,3%

Grupy Charakterystyki	Osoby przystosowane w wysokim stopniu	Osoby przystosowane w niskim stopniu ciąg dalszy tab.20
Struktura hierarchiczna celów	min = 0 max = 0,92 średnia = 0,25 odchylenie st. = 0,29 mediana = 0,19	min = 0 max = 0,92 średnia = 0,3 odchylenie st. = 0,27 mediana = 0,22
Powiązanie celów ze sobą	min = 0 max = 1 średnia 0,47 odchylenie st. = 0,32 mediana = 0,5	min = 0 max = 1 średnia 0,53 odchylenie st. = 0,28 mediana = 0,5
Wsparcie - gęstość	min = 2 max = 18 średnia 8,27 odchylenie st. = 4,44 mediana = 7	min = 0 max = 20 średnia 8,28 odchylenie st. = 4,83 mediana = 8
Jakościowe charakterystyki celów	Konkretne 54 cele (48,6%) Ogólne 57 celów (51,4%) 100%=111 celów Stany/emocje 70 celów (63,1 %) Przedmiotowe/materialne 41 celów (36,9%)	Konkretne 48 celów (41,4%) Ogólne 68 celów (58,6%) 100%=116 Stany/emocje 78 celów (67,2%) Przedmiotowe/materialne 38 celów (32,8%)
Długość okresu adaptacji	1 tydzień – 10 osób 2 tygodnie – 9 osób miesiąc – 7 osób 2 miesiące – 4 osoby 3 miesiące – 4 osoby 6 miesięcy – 1 osoba 9 miesięcy – nikt rok – 1 osoba trwa nadal – 1 osoba	1 tydzień – 6 osób 2 tygodnie – 6 osób miesiąc – 15 osób 2 miesiące – 3 osoby 3 miesiące – 3 osoby 6 miesięcy – nikt 9 miesięcy – nikt rok – nikt trwa nadal – 3 osoby
Opiekun w trakcie okresu adaptacji	nie było – 10 osób był – 27 osób	nie było – 15 osób był – 21 osób
Zaplanowana-spontaniczna adaptacja	zaplanowana – 12 osób spontaniczna – 25 osób	zaplanowana – 3 osoby spontaniczna – 33 osoby

Jeśli chodzi o ilość wymienianych celów, to nie stwierdza się związku liniowego pomiędzy poziomem przystosowania a ilością wymienianych celów - współczynnik korelacji Pearsona wyniósł -0,06, a R Spearmana -0,0673 ($t(N-2) = -0,704$; $p=0,483$). Można więc było oczekiwać, iż porównanie grup osób przystosowanych w wysokim i niskim stopniu nie pokaże wyraźnego zróżnicowania: $t=0,531$; $df=71$; $p=0,597$. Test t zastosowano ze względu na liczebność próby oraz jednorodność wariancji w porównywanych grupach (F Levene'a=0,25; $df=71$; p Levene'a=0,619).

Za to w całej próbie badawczej występuje istotna, choć niewysoka zależność liniowa pomiędzy poziomem przystosowania a średnim prawdopodobieństwem osiągnięcia omawianych w kwestionariuszu celów – współczynnik korelacji wyniósł 0,26 z $p<0,05$. Jednak uwzględniając podział na osoby przystosowane i nie przystosowane nie

obserwujemy już istotnej zależności liniowej: 0,18. I podobnie, kiedy wykonamy test t dla obu omawianych grup: $t = -1,542$; $df = 71$; $p = 0,128$ (jednorodność wariancji potwierdzona testem Levene'a). Analogiczna sytuacja występuje, kiedy bierzemy pod uwagę zaangażowanie badanych w realizację wymienionych celów – na poziomie całej próby badawczej ($N = 111$) stwierdzono istotną statystycznie (dla $p < 0,05$) zależność liniową pomiędzy zaangażowaniem a średnim wynikiem w Kwestionariuszu Moja Praca: 0,21. Zależność ta nie występuje już na poziomie porównywanych grup – współczynnik korelacji zaledwie 0,11; podobnie porównanie grup testem t nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej: $t = -0,948$; $df = 71$; $p = 0,346$ przy stwierdzonej jednorodności wariancji w porównywanych grupach. Przystosowanie do pracy w organizacji nie wykazuje istotnego związku liniowego – ani w całej próbie, ani z uwzględnieniem podziału na przystosowanych i nie przystosowanych – z następującymi zmiennymi: spójnością między osiągalnością celów a zaangażowaniem w ich realizację, stopniem powiązania celów ze sobą oraz stopniem shierarchizowania celów.

Odwrotnie niż założono w hipotezie B4, nie stwierdza się związku liniowego między otrzymywanym wsparciem (dokładnie gęstością wsparcia) a przystosowaniem do pracy w organizacji – współczynnik korelacji wyniósł zaledwie 0,05 z $p < 0,05$. Porównanie grup o wysokim i niskim poziomie przystosowania za pomocą testu t – przy spełnionym warunku o jednorodności wariancji – nie pozwala odrzucić hipotezy zerowej ($t = 0,007$; $df = 77$; $p = 0,994$).

Jeśli przyjrzeć się dokładnie gęstości wsparcia w organizacji i poza nią, dostrzegamy pewne zróżnicowanie. A mianowicie, gęstość wsparcia otrzymywanego przez jednostkę poza organizacją nie koreluje istotnie z poziomem przystosowania do pracy ($-0,10$); także porównując grupy przystosowanych w wysokim i niskim stopniu otrzymujemy współczynniki, które nie pozwalają na odrzucenie hipotezy zerowej ($t = 1,081$; $df = 71$; $p = 0,283$; p Levene'a = 0,165). Jednak współczynnik korelacji Pearsona na poziomie 0,25 z $p < 0,05$ wskazuje na nie wysoką lecz istotną statystycznie korelację gęstości wsparcia w organizacji z poziomem przystosowania jednostki do pracy w organizacji. Porównując omawiane grupy, nie znajdujemy istotnej statystycznie różnicy pomiędzy nimi ($t = -1,462$; $df = 71$; $p = 0,148$; p Levene'a = 0,402), prawdopodobnie ze względu na ich liczebność.

Analizując jakościowe charakterystyki celów zawodowych, stwierdzono, iż:

- Nie ma zależności pomiędzy konkretnością vs. ogólnością celów a poziomem przystosowania do pracy, gdyż Chi-kwadrat wynosi 1,21 ($df = 1$) a $p = 0,271$. Jednak

w grupie osób przystosowanych w niskim stopniu różnica pomiędzy częstością występowania obu rodzajów celów jest istotna z $p=0,0094$ – przeważają tu cele ogólne.

- Podobnie, zależność między emocjonalnością vs. materialnością celów a poziomem przystosowania do pracy nie występuje: Chi-kwadrat=0,44 ($df=1$) z $p=0,509$. Zarówno w grupie osób przystosowanych w wysokim stopniu, jak i u osób przystosowanych w niskim stopniu dominują cele typu stany/emocje (różnica pomiędzy wskaźnikami struktury jest istotna statystycznie).

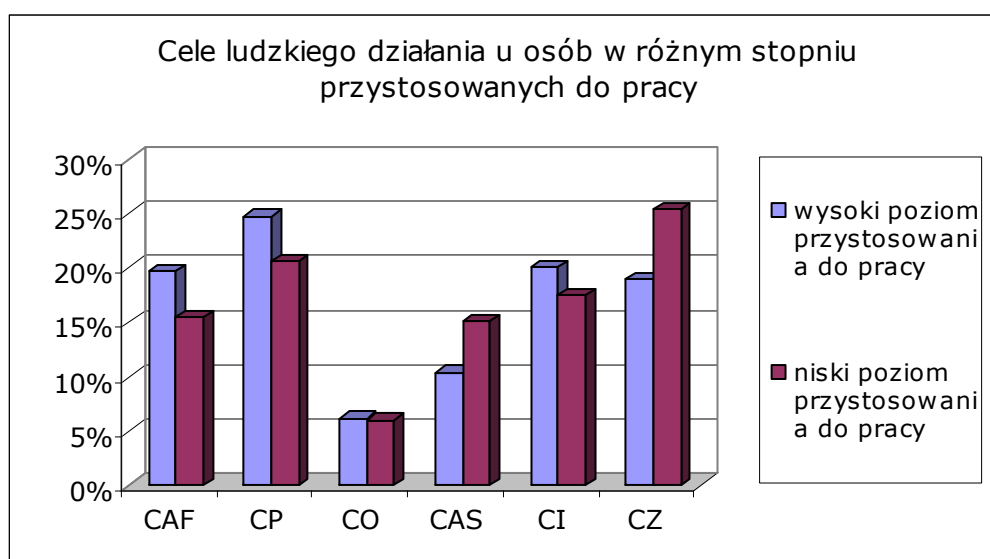
Kolejnym kryterium porównawczym dla grup osób przystosowanych w wysokim i niskim stopniu jest charakterystyka procesu adaptacji do pracy. W hipotezie badawczej B3. użyto terminu „zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji” na łączne określenie następujących czynników: czasu trwania okresu adaptacji, przydzielenia (lub nie) formalnego opiekuna oraz zaplanowanego vs. spontanicznego charakteru adaptacji zawodowej. Wśród wymienionych charakterystyk „długość okresu adaptacji” nie może być w jednoznacznie rozumiana jako oddziaływanie ze strony organizacji, a nawet bardziej prawdopodobne jest, iż badany odnosi się do swojego subiektywnego poczucia przystosowania i zastanawia się „ile mi to zajęło czasu?”, a nie „ile to organizacji zajęło czasu?”. Dlatego w dalszej części pracy używany będzie termin „charakterystyka procesu adaptacji do pracy” w miejsce określenia „zabiegi adaptacyjne ze strony organizacji”. I tak, jeśli długość okresu adaptacji podzielić na dwie kategorie: do miesiąca i powyżej miesiąca, to nie stwierdza się zależności pomiędzy czasem trwania adaptacji a poziomem przystosowania (Chi-kwadrat wynosi 0,21; $df=1$; $p=0,651$). W obu porównywanych grupach występuje jednakowa tendencja – istotnie więcej (ponad 70%) jest osób deklarujących, że ich adaptacja do pracy w organizacji trwała do miesiąca włącznie. Podobną tendencję obserwujemy w całej grupie badanych. Nie stwierdza się także związku pomiędzy przydzieleniem nowemu pracownikowi – bądź nie przydzieleniem – opiekuna w okresie adaptacji a jego poziomem przystosowania (Chi-kwadrat wynosi 1,74; $df=1$; $p=0,188$). Tu również obserwujemy jednakową tendencję w obu grupach, jak również w całej grupie badawczej, a mianowicie częściej badani deklarują, że mieli przydzielonego formalnego opiekuna w okresie adaptacji, jednak w grupie osób przystosowanych na niskim poziomie tendencja ta nie jest istotna statystycznie (różnica między procentowymi wskaźnikami struktury z $p=0,179$). Natomiast stwierdzono związek między zaplanowanym vs. spontanicznym charakterem adaptacji do pracy a poziomem przystosowania - Chi-kwadrat wynosi 6,49; $df=1$; $p=0,011$. Co prawda, tendencja w obu porównywanych grupach (oraz

w całej próbie badawczej) jest taka, że przeważa adaptacja spontaniczna, jednak u osób przystosowanych w niskim stopniu zależność ta jest bardzo nasilona. Statystycznie istotnie więcej jest osób, które zaadaptowały się spontanicznie w grupie osiągającej niższe wyniki w metodzie KMP niż w całej próbie 111 badanych ($p=0,02$).

Porównując wszystkie sześć kategorii celów ludzkiego działania w dwóch grupach (tabela 21 i rys. 27) nie stwierdzono nigdzie istotnej różnicy pomiędzy osobami przystosowanymi w wysokim i niskim stopniu. Jeśli chodzi o podział celów ludzkiego działania na intrapersonalne (JA) i interpersonalne (MY) w grupie osób przystosowanych w wysokim stopniu, to liczebność obu kategorii jest zbliżona do siebie – jest to podział prawie pół na pół. Natomiast w grupie osób przystosowanych w niskim stopniu stwierdza się istotnie więcej ($p=0,0004$) celów sklasyfikowanych przez Forda i Nicholasa (1991) jako cele interpersonalne: indywidualizm, niezależność, podnoszenie statusu, aprobata społeczna, relacje międzyludzkie, prawość, moralność, sprawiedliwość, altruizm, profesjonalizm, innowacyjność, samoorganizacja, majętność, bezpieczeństwo. Przeważają one w tej grupie osób na celami tzw. intrapersonalnymi, czyli: poszukiwaniem wrażeń, wyciszeniem, zadowoleniem z życia, przyjemnością, kondycją fizyczną, poznawaniem, samodoskonaleniem, kreatywnością, pozytywną samooceną, wewnętrzną harmonią, duchowością. Szczegółowa analiza konkretnych celów z kategorii „interpersonalne” pokazuje, że osoby z niskim poziomem przystosowania istotnie częściej – niż osoby z wysokim poziomem przystosowania – wybierają „majętność” jako swoje ogólne dążenie życiowe.

Tabela 21. Porównanie osób przystosowanych w wysokim i niskim stopniu pod kątem ogólnych celów ludzkiego działania. Opracowanie własne.

Charakterystyki	Osoby przystosowane w wysokim stopniu	Osoby przystosowane w niskim stopniu
Pożądane zachowania intrapersonalne (JA)		
Cele afektywne (CAF)	19,69%	15,48%
Cele poznawcze (CP)	24,71%	20,63%
Subiektywne cele organizacyjne (CO)	6,18%	5,95%
Pożądane zachowania interpersonalne (MY)		
Cele asertywnej relacji z otoczeniem społecznym (CAS)	10,42%	15,08%
Cele integracji z otoczeniem społecznym (CI)	20,08%	17,46%
Cele do realizacji określonych zadań (CZ)	18,92%	25,40%
Suma	100% = 259 celów	100% = 252 cele



Rysunek 27. Porównanie osób przystosowanych w wysokim i niskim stopniu pod kątem ogólnych celów ludzkiego działania. Opracowanie własne.

Zgodnie z hipotezą B2. nie stwierdzono związku pomiędzy poziomem przystosowania do pracy i zorientowaniem na cele. Jednak w całej próbie badawczej (N=111) stwierdzono dodatnią, choć niewysoką, korelację poziomu przystosowania z prawdopodobieństwem osiągnięcia celów (0,26) i zaangażowaniem w ich realizację (0,21). Z kolei odwrotnie niż zakładano w hipotezie B4., nie stwierdzono zależności pomiędzy gęstością wsparcia a poziomem przystosowania. Ale i tutaj pojawił się pewien wyjątek – w całej próbie badawczej stwierdzono dodatnią niewysoką korelację gęstości wsparcia w organizacji z poziomem przystosowania jednostki (0,25). Wbrew założeniom hipotezy B3., ustalono związek pomiędzy zaplanowanym bądź spontanicznym przebiegiem adaptacji do pracy a poziomem przystosowania. Zależności nie stwierdzono jednak zestawiając długość okresu adaptacji czy obecność opiekuna z poziomem przystosowania do pracy w organizacji. Na koniec stwierdzono nieco inną strukturę wybieranych celów ludzkiego działania w porównywanych grupach: osoby z niskim poziomem przystosowania częściej wybierają cele asertywnej relacji z otoczeniem społecznym, integracji z otoczeniem społecznym, cele do realizacji określonych zadań. Obliczono także korelację nieprzewidzianą w żadnej hipotezie, a mianowicie pomiędzy wiekiem badanych osób a wynikiem uzyskiwanym w Kwestionariuszu Moja Praca. Współczynnik korelacji -0,26 z $p < 0,05$ interpretujemy: im osoba młodsza, tym w wyższym stopniu przystosowana. Jednak zależność ta jest niewysoka a przedział wiekowy badanych osób niewielki: 20-30 lat, przy czym aż 100 badanych mieści się w przedziale wiekowym 21-26 lat.

W tabeli 22 zestawiono zmienną poziom przystosowania do pracy w organizacji z horyzontem planowania celów zawodowych. Chi-kwadrat wyniosło 3,74 (df=1) z $p=0,0531$. Wartość p nie pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej, jednak jest ona na granicy odrzucenia, dlatego postanowiono przyjrzeć się zarysowującej się tendencji.

Tabela 22. Horyzont planowania i poziom przystosowania – zestawienie. Opracowanie własne.

Horyzont planowania / Poziom przystosowania	Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat	Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej	Suma
Osoby przystosowane w wysokim stopniu	16 osób	19 osób	35 osób (z 37)
Osoby przystosowane w niskim stopniu	8 osób	26 osób	34 osoby (z 36)
Suma	24 osoby (z 35)	45 osób (z 71)	69 osób

Przeprowadzono więc szczegółową analizę czterech aspektów przystosowania mierzonych w Kwestionariuszu Moja Praca w grupach osób zorientowanych i niezorientowanych na cele zawodowe oraz w grupach osób planujących swoje cele do 5 lat i osób planujących w dłuższej perspektywie czasowej. Zestawienie ich podstawowych statystyk opisowych prezentuje tabela 23.

Tabela 23. Porównanie osób zorientowanych i niezorientowanych na cele oraz osób z różnymi horyzontami planowania pod względem 4 aspektów przystosowania. Opracowanie własne.

Grupy / Aspekty przystosowania	Osoby zorientowane na cele zawodowe (28 osób)	Osoby niezorientowane na cele zawodowe (21 osób)	Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat (35 osób)	Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej (71 osób)
Średni wynik całego testu	min=11,3 max=26,3 średnia= 19,3 odchylenie st.= 3,5 mediana= 18,9	min =10,5 max=24 średnia= 18,3 odchylenie st.= 4,1 mediana= 18,8	min =11,3 max= 25,8 średnia= 19,6 odchylenie st.= 3,2 mediana= 20	min = 10,5 max= 26,3 średnia= 18,8 odchylenie st.= 3,2 mediana= 18,5
Wyznaczniki wewnętrzne	min = 5 max= 27 średnia= 18,7 odchylenie st.= 5,9 mediana= 19,5	min = 7 max= 25 średnia= 16,8 odchylenie st.= 5,3 mediana= 18	min = 5 max= 27 średnia= 18,7 odchylenie st.= 5,4 mediana= 20	min = 7 max= 27 średnia= 18,2 odchylenie st.= 4,6 mediana= 19
Współpracownicy	min = 15 max= 27 średnia= 20,1 odchylenie st.= 3,6 mediana= 20	min = 6 max= 27 średnia= 19,9 odchylenie st.= 4,8 mediana= 22	min = 15 max= 28 średnia= 20,9 odchylenie st.= 3,5 mediana= 21	min = 6 max= 28 średnia= 20,2 odchylenie st.= 3,7 mediana= 20

Grupy Aspekty przystosowania	Osoby zorientowane na cele zawodowe (28 osób)	Osoby niezorientowane na cele zawodowe (21 osób)	Osoby planujące swoje cele zawodowe do 5 lat (35 osób)	Osoby planujące swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie czasowej (71 osób) ciąg dalszy tab.23
Kultura organizacyjna	min = 7 max= 27 średnia= 18,3 odchylenie st.= 4,8 mediana= 18,5	min = 9 max= 26 średnia= 16,9 odchylenie st.= 5,1 mediana= 18	min = 7 max= 26 średnia= 18,5 odchylenie st.= 3,8 mediana= 19	min = 9 max= 28 średnia= 17,3 odchylenie st.= 4,4 mediana= 17
Wiedza	min = 10 max= 27 średnia= 20,2 odchylenie st.= 4,3 mediana= 20,5	min = 11 max=27 średnia= 19,7 odchylenie st.= 4,2 mediana= 21	min = 10 max= 26 średnia= 20,3 odchylenie st.= 3,1 mediana= 20	min = 11 max= 27 średnia= 19,7 odchylenie st.= 4 mediana= 20

Osoby zorientowane na cele nie różnią się istotnie od osób niezorientowanych na cele zawodowe pod względem wymienionych aspektów przystosowania. Ze względu na potwierdzoną testem Levene'a jednorodność wariancji w porównywanych grupach wykorzystano test t dla prób niezależnych i uzyskano następujące wartości:

- dla średniego wyniku całego testu $t=0,92$ ($df=47$) $p=0,36$
- dla skali wyznaczniki wewnętrzne $t=1,17$ ($df=47$) $p=0,25$
- dla skali współpracownicy $t=0,20$ ($df=47$) $p=0,84$
- dla skali kultura organizacyjna $t=0,97$ ($df=47$) $p=0,34$
- dla skali wiedza $t=0,42$ ($df=47$) $p=0,68$

Podobnie, osoby planujące swoje cele do 5 lat nie różnią się istotnie od osób planujących swoje cele zawodowe w dłuższej perspektywie pod względem wymienionych aspektów przystosowania. Tam, gdzie testem Levene'a potwierdzono jednorodność wariancji, wykorzystano test t dla prób niezależnych i uzyskano następujące wartości:

- dla średniego wyniku całego testu $t=1,18$ ($df=104$) $p=0,24$
- dla skali wyznaczniki wewnętrzne $t=0,53$ ($df=104$) $p=0,6$
- dla skali współpracownicy $t=1,02$ ($df=104$) $p=0,31$
- dla skali kultura organizacyjna $t=1,39$ ($df=104$) $p=0,17$

Dla skali wiedza wykonano nieparametryczny test U, którego wartość wyniosła 282, Z popraw.=0,24; $p=0,81$. Wyniki te w zestawieniu z wartością Chi-kwadrat wyliczonego na podstawie tabeli 23 nie pozwalają mówić o związku pomiędzy horyzontem planowania swoich celów w czasie a przystosowaniem.

Następnie porównano osoby różniące się charakterystykami procesu adaptacji do pracy. Próbę badawczą podzielono na osoby, których adaptacja odbyła się spontanicznie

oraz których adaptacja została zaplanowana. Drugi podział dotyczył osoby opiekuna w okresie adaptacji do pracy. Wyszczególnione grupy porównano pod względem czterech aspektów przystosowania. Zestawienie statystyk opisowych prezentuje tabela 24. Na żółto zaznaczono istotne statystycznie różnice pomiędzy grupami.

Tabela 24. Porównanie osób z różnymi charakterystykami procesu adaptacji zawodowej pod względem 4 aspektów przystosowania. Opracowanie własne.

Grupy Aspekty przystosowania	Osoby, których adaptacja odbyła się spontanicznie (84 osoby)	Osoby, których adaptacja została zaplanowana (27 osób)	Osoby, które miały opiekuna w okresie adaptacji (76 osób)	Osoby, które nie miały opiekuna w okresie adaptacji (35 osób)
Średni wynik całego testu	min = 10 max= 25,3 średnia= 18,6 odchylenie st.= 3,4 mediana= 18,6	min=16,3 max=25,3 średnia= 20,3 odchylenie st.= 2,8 mediana= 19,5	min=12,3 max=26,3 średnia= 19,3 odchylenie st.= 3 mediana= 19,3	min=10 max=25,8 średnia= 18,3 odchyl. st.= 3,7 mediana= 18,5
Wyznaczniki wewnętrzne	min = 5 max= 27 średnia= 17,6 odchylenie st.= 5 mediana= 18	min =14 max= 27 średnia= 20,2 odchylenie st.= 4,1 mediana= 20	min = 5 max= 27 średnia= 18,9 odchyl. st.= 4,4 mediana= 20	min = 5 max= 27 średnia= 16,6 odchyl. st.= 5,6 mediana= 17
Współpracownicy	min = 6 max= 28 średnia= 20,1 odchylenie st.= 3,8 mediana= 20	min =15 max= 28 średnia= 21,2 odchylenie st.= 3,1 mediana= 21	min = 13 max= 28 średnia= 20,5 odchyl. st.= 3,5 mediana= 20	min =6 max= 28 średnia= 20 odchylenie st.= 4 mediana= 20
Kultura organizacyjna	min = 7 max= 27 średnia= 17 odchylenie st.= 4,2 mediana= 17	min = 11 max= 28 średnia= 19,2 odchylenie st.= 4,5 mediana= 19	min=10 max=28 średnia= 17,9 odchyl. st.= 4,1 mediana= 19	min = 7 max= 26 średnia= 16,8 odchyl. st.= 4,8 mediana= 16
Wiedza	min = 10 max= 27 średnia= 19,7 odchylenie st.= 3,7 mediana= 20	min = 13 max= 26 średnia= 20,5 odchylenie st.= 3,9 mediana= 20	min =11 max= 27 średnia= 19,9 odchyl. st.= 3,7 mediana= 20	min =10 max=26 średnia= 19,7 odchyl. st.= 3,9 mediana= 20

Osoby, których adaptacja odbyła się spontanicznie nie różnią się istotnie od osób uczestniczących w adaptacji zaplanowanej pod względem dwóch aspektów przystosowania: współpracownicy i wiedza. Natomiast różnią się pod względem wyników uzyskanych w skalach: wyznaczniki wewnętrzne i kultura organizacyjna oraz pod względem średniego wyniku w KMP. Ze względu na potwierdzoną testem Levene'a jednorodność wariancji w porównywanych grupach wykorzystano test t dla prób niezależnych i uzyskano następujące wartości:

- dla średniego wyniku całego testu $t = -2,32$ ($df=109$) $p=0,02$
- dla skali wyznaczniki wewnętrzne $t = -2,43$ ($df=109$) $p=0,02$
- dla skali współpracownicy $t = -1,33$ ($df=109$) $p=0,19$
- dla skali kultura organizacyjna $t = -2,32$ ($df=109$) $p=0,02$
- dla skali wiedza $t = -0,92$ ($df=109$) $p=0,36$

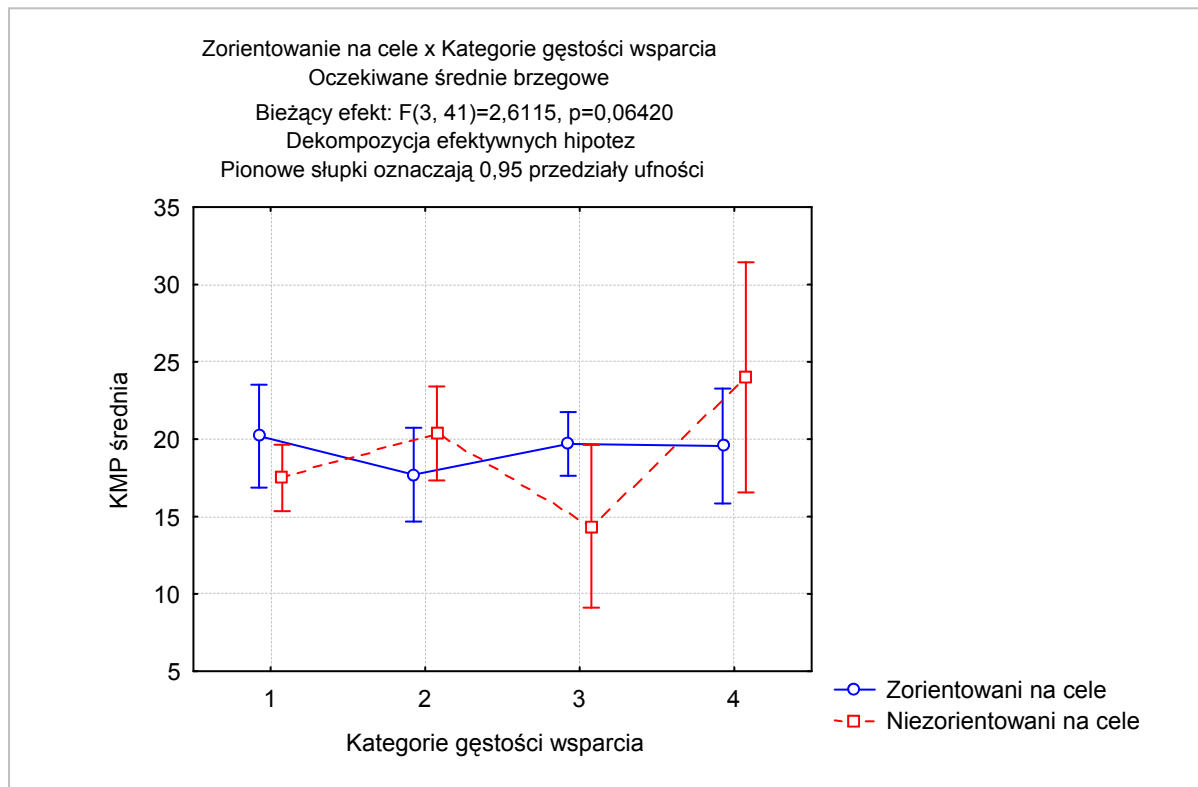
Krótko mówiąc, osoby uczestniczące w zaplanowanym procesie adaptacji prezentują wyższy ogólny poziom przystosowania do pracy w organizacji oraz wyższy poziom przystosowania na skalach: wyznaczniki wewnętrzne i kultura organizacyjna.

Oдноśnie osób, które miały lub nie miały opiekuna w okresie adaptacji do pracy to różnią się one pod względem jednego aspektu przystosowania – wyznaczników wewnętrznych. Osoby, którym przydzielono opiekuna w trakcie procesu adaptacji do pracy mają statystycznie istotnie wyższy poziom przystosowania w aspekcie wyznaczników wewnętrznych, tj. zadowolenia i satysfakcji z pracy oraz poczucia identyfikacji z zakładem pracy. Ze względu na potwierdzoną testem Levene'a jednorodność wariancji w porównywanych grupach wykorzystano test t dla prób niezależnych i uzyskano następujące wartości:

- dla średniego wyniku całego testu $t = -1,59$ ($df=109$) $p=0,11$
- dla skali wyznaczniki wewnętrzne $t = -2,39$ ($df=109$) $p=0,02$
- dla skali współpracownicy $t = -0,72$ ($df=109$) $p=0,47$
- dla skali kultura organizacyjna $t = -1,28$ ($df=109$) $p=0,2$
- dla skali wiedza $t = -0,3$ ($df=109$) $p=0,11$.

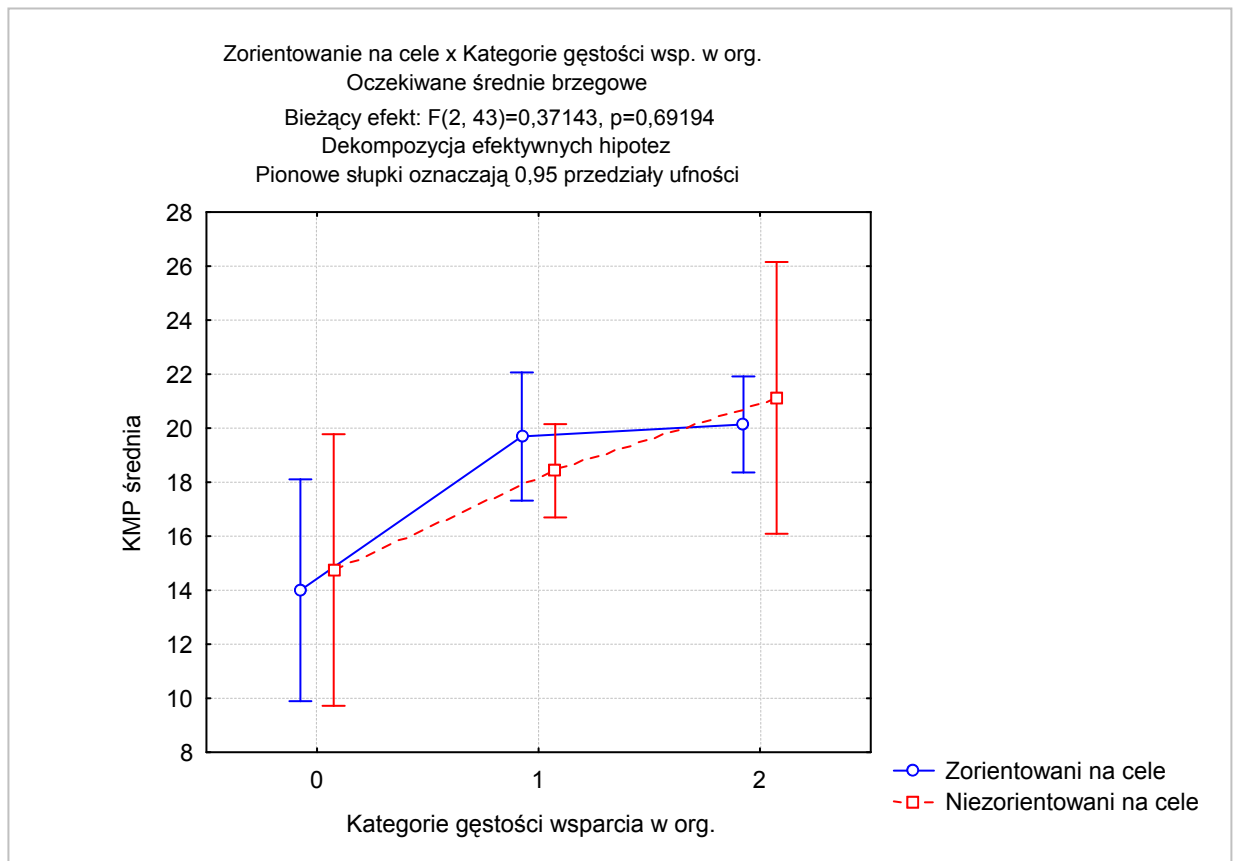
Ostatnim etapem porównania osób przystosowanych do pracy w organizacji w wysokim bądź niskim stopniu jest testowanie hipotez odnoszących się do interakcji zmiennych.

Jak widać na rys. 28, nie ma potwierdzonej statystycznie zależności pomiędzy łącznym wpływem zorientowania na cele i gęstości wsparcia a poziomem przystosowania badanych (hipoteza D1). To, że wykres na kształt łamanej wskazuje raczej na przypadkowe zależności – większa gęstość wsparcia nie łączy się z wyższym poziomem przystosowania w porównywanych grupach. Rysunek ilustruje analizę wariancji dla układów czynnikowych z jedną zmienną zależną – poziomem przystosowania.



Rysunek 28. Łączny wpływ zorientowania na cele i gęstości wsparcia na poziom przystosowania badanych. Opracowanie własne.

Również nie stwierdza się łącznego wpływu zorientowania na cele i gęstości wsparcia w organizacji na poziom przystosowania badanych (rys. 29). Za to istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy gęstością wsparcia w organizacji a poziomem przystosowania osoby do pracy w organizacji ($F=4,79$; $p=0,01$). Na rys. 29 kategoria „0” gęstości wsparcia w organizacji oznacza, iż nie wystąpiło w ogóle wsparcie ze strony organizacji w tym przypadku. A kategorie „1” i „2” oznaczają - odpowiednio – mniejszą i większą gęstość wsparcia otrzymywanego przez badanego w organizacji, w której pracuje.



Rysunek 29. Łączny wpływ zorientowania na cele i gęstości wsparcia w organizacji na poziom przystosowania badanych. Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o wsparcie otrzymywane poza organizacją, to także nie stwierdzono łącznego wpływu zorientowania na cele i gęstości tego rodzaju wsparcia na poziom przystosowania badanych (rysunek poniżej).



Rysunek 30. Łączny wpływ zorientowania na cele i gęstości wsparcia otrzymywanego poza organizacją na poziom przystosowania badanych. Opracowanie własne.

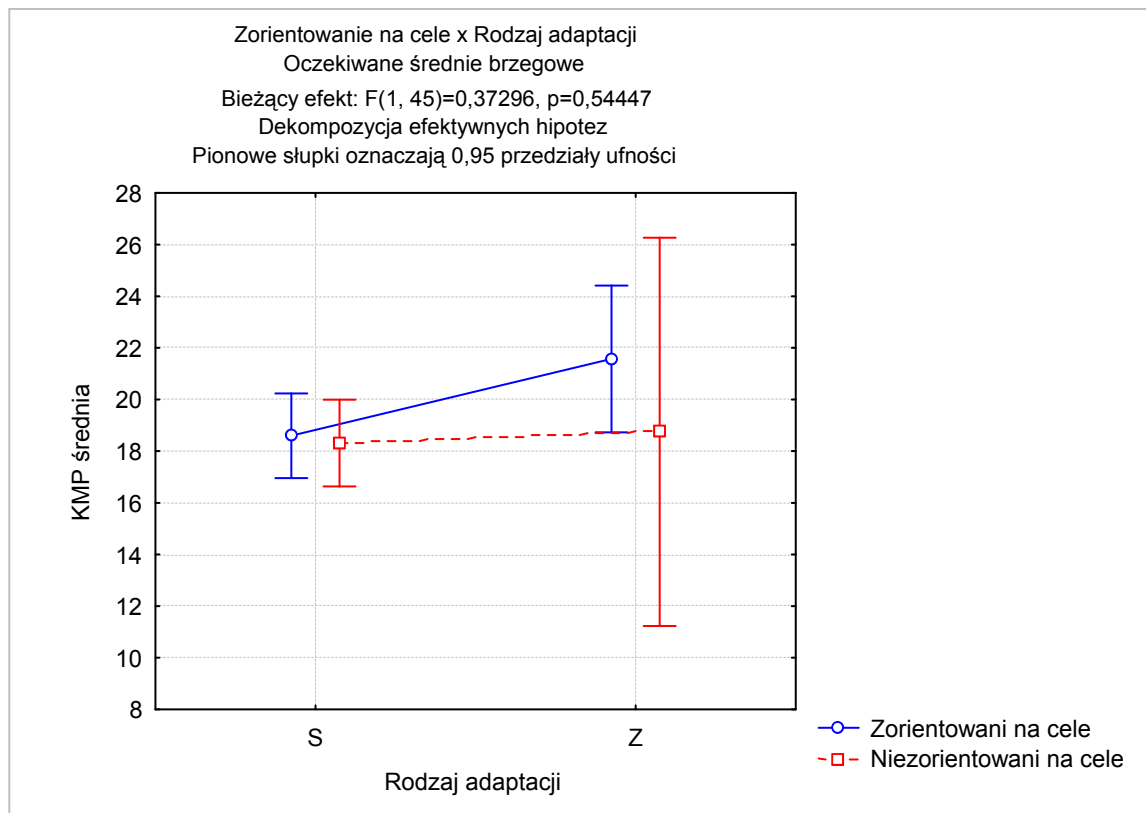
Natomiast ciekawe wydaje się zestawienie poziomu przystosowania młodego człowieka z otrzymywanym przez niego wsparciem. Okazuje się, że im wyższy poziom przystosowania (tj. średni wynik w KMP), tym wyższa gęstość wsparcia w organizacji i jednocześnie niższa gęstość wsparcia poza organizacją, choć ta druga zależność nie jest istotna statystycznie.

Tabela 25. Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: KMP średnia
 $R=0,29782860$ $R^2=0,08870188$ Skoryg. $R^2=,07182598$ $F(2,108)=5,2561$ $p<0,00663$
 Błąd std. estymacji: 3,1747. Opracowanie własne.

Statystyki Wskaźniki	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	t(108)	Poziom p
Gęstość wsparcia w organizacji	0,2888	0,0941	0,4237	0,1380	3,0693	0,0027
Gęstość wsparcia poza organizacją	-0,1587	0,0941	-0,1510	0,0895	-1,6867	0,0945

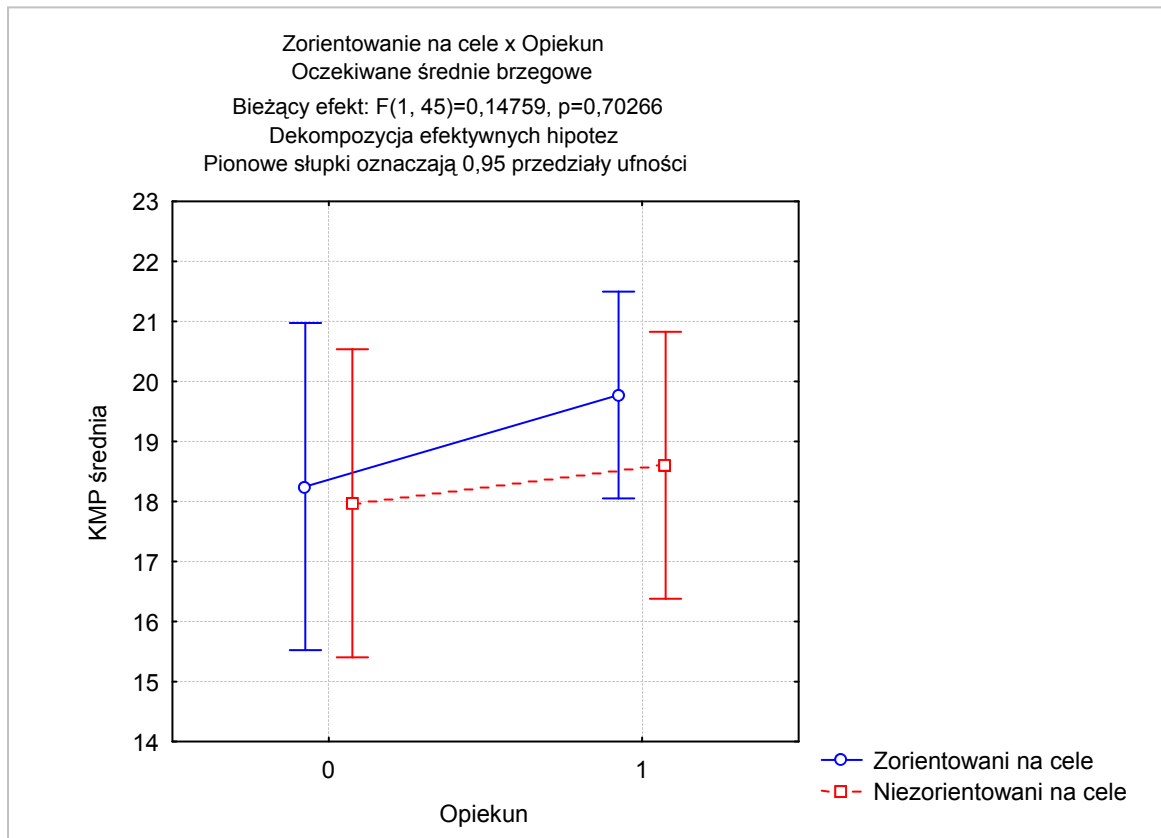
Hipoteza D2 brzmiała: Osoby o różnym stopniu przystosowania zawodowego różnią się między sobą w sposób istotny pod względem zorientowania na cele zawodowe (przy różnym poziomie wsparcia) i jednocześnie nie różnią się istotnie pod względem charakteru zabiegów adaptacyjnych ze strony organizacji, którym byli (są) poddawani. Przetestowanie tej hipotezy poprzez analizę wariancji dla układów czynnikowych okazało się niemożliwe ze względu na zbyt małą liczebność próby badawczej. W takim razie przeanalizowano łączny wpływ zorientowania na cele i rodzaju adaptacji - w jednym przypadku - oraz faktu przydzielenia opiekuna – w drugim przypadku – na poziom przystosowania danej osoby do pracy w organizacji bez uwzględniania czynnika „gęstość wsparcia”.

Wykonano analizę wariancji dla układów czynnikowych (z jedną zmienną zależną), w wyniku której ustalono, iż nie ma zależności pomiędzy łącznym wpływem zorientowania na cele i rodzaju adaptacji a poziomem przystosowania do pracy w organizacji. Jak widać na rys. 31, osoby zorientowane na cele uzyskują nieco wyższy poziom przystosowania (średni wynik KMP) podczas zaplanowanej adaptacji zawodowej niż podczas spontanicznej oraz nieco wyższy niż osoby niezorientowane na cele, lecz różnica ta nie jest istotna statystycznie ($p=0,54$).



Rysunek 31. Łączny wpływ zorientowania na cele i rodzaju adaptacji na poziom przystosowania badanych. Opracowanie własne.

Nie stwierdza się również zależności pomiędzy łącznym wpływem zorientowania na cele i faktem przydzielenia opiekuna na czas adaptacji a poziomem przystosowania. Osoby zorientowane na cele, które miały opiekuna w okresie adaptacji uzyskują nieco wyższy poziom przystosowania niż ci bez opiekuna i niż osoby niezorientowane na cele, lecz zależności te nie są istotne statystycznie.



Rysunek 32. Łączny wpływ zorientowania na cele i faktu przydzielenia opiekuna na poziom przystosowania badanych. Opracowanie własne.

Zbadano także zależność między łącznym wpływem gęstości wsparcia w organizacji i faktem przydzielenia opiekuna na czas adaptacji a poziomem przystosowania w ogóle oraz w poszczególnych skalach. Nie stwierdzono występowania takowej zależności z $p<0,05$. Korelacja porządku rang Spearmana wykonana dla gęstości wsparcia w organizacji oraz faktu przydzielenia opiekuna wyniosła zaledwie 0,099.

Tabela 26. Weryfikacja hipotez badawczych. Opracowanie własne.

Hipotezy badawcze	Weryfikacja hipotez
A. Hipotezy dotyczące uwarunkowań zorientowania na cele zawodowe	
A1. Osoby w różnym stopniu zorientowane na cele: • istotnie różnią się długością uprzedniego doświadczenia zawodowego, • nie różnią się istotnie ze względu na płeć, wykształcenie, kontynuację nauki, prowadzenie gospodarstwa domowego.	• nie potwierdzone • potwierdzone
A2. Osoby w różnym stopniu zorientowane na cele istotnie różnią się ze względu na poziom wsparcia otrzymywanego w procesie realizacji celów.	potwierdzone
B. Hipotezy dotyczące uwarunkowań przystosowania	
B1. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji: • istotnie różnią się pomiędzy sobą pod względem długości uprzedniego doświadczenia zawodowego, stażu i charakteru pracy, wielkości firmy, w której są zatrudnieni i jej formy własności, • nie różnią się istotnie ze względu na płeć i wykształcenie.	• nie potwierdzone (jedynie różnicuje ich sektor firmy) • nie potwierdzone
B2. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji nie różnią się istotnie pod względem zorientowania na cele, jednak mogą się różnić pod względem poszczególnych parametrów opisujących konstrukt zorientowanie na cele, a mianowicie: ilości celów, prawdopodobieństwa ich osiągnięcia, zaangażowania, spójności, hierarchicznej struktury celów i/lub powiązania celów ze sobą oraz niektórych jakościowych charakterystyk celów.	potwierdzone
B3. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji różnią się istotnie pod względem występowania zabiegów adaptacyjnych ze strony organizacji w okresie socjalizacji.	potwierdzone częściowo
B4. Osoby w różnym stopniu przystosowane do pracy w organizacji różnią się istotnie ze względu na poziom wsparcia otrzymywanego w procesie realizacji celów.	nie potwierdzone, ale w całej grupie badawczej stwierdzono zależność
C. Hipotezy dotyczące interakcji zmiennych	
C1. Osoby o różnym stopniu przystosowania zawodowego różnią się między sobą w sposób istotny pod względem zorientowania na cele zawodowe przy różnym poziomie wsparcia w realizacji tychże celów.	nie potwierdzone
C2. Osoby o różnym stopniu przystosowania zawodowego różnią się między sobą w sposób istotny pod względem zorientowania na cele zawodowe - przy różnym poziomie wsparcia - i jednocześnie nie różnią się istotnie pod względem występowania zabiegów adaptacyjnych ze strony organizacji w okresie socjalizacji.	nie doszło do weryfikacji tej hipotezy

8. INTERPRETACJA I DYSKUSJA WYNIKÓW BADAŃ

Przystępując do opracowywania wniosków z przeprowadzonych badań, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na istotne ograniczenie, jakim jest brak doboru losowego próby badawczej. Próba 111 osób badanych składa się młodych ludzi, którzy mieli motywację oraz umiejętności do wypełnienia kwestionariusza mającego postać programu komputerowego. Już sama forma owego kwestionariusza i forma jego dystrybucji (w głównej mierze przez Internet) wpłynęła na specyfikę próby badawczej. Jako że badacz poszukiwał młodych pracowników, docierał do nich często drogą służbową, bardzo często z wykorzystaniem służbowych numerów telefonów czy adresów e-mailowych. Stąd zapewne w próbie badawczej stwierdza się przewagę osób z wykształceniem wyższym – aż 63%. Nachmias i Frankfort-Nachmias (2001) podają, iż osoby lepiej wykształcone częściej odpowiadają na ankiety pocztowe, co można prawdopodobnie odnieść także do ankiet e-mailowych, i co zapewne również przyczyniło się do efektu zawyżenia poziomu wykształcenia w niniejszym badaniu. Młodzi ludzie uczestniczyli w badaniu bezpłatnie i nie istniały żadne formalne zależności pomiędzy nimi a badaczem. Dlatego można przypuszczać, iż osoby, które odesłały wynik badania musiały być w jakiś sposób zainteresowane tematem celów zawodowych i adaptacji do pracy. Uwzględniając powyższy fakt, należałoby przyjąć, iż wszystkie 111 osób jest w pewnej mierze zorientowanych na cele zawodowe, bowiem te osoby, dla których ten temat jest w ogóle nieważny najprawdopodobniej nie podjęły się wypełniania metody AOCZ lub zrezygnowały w trakcie wypełniania. Stąd podział na osoby zorientowane i niezorientowane na cele zawodowe jest w zasadzie podziałem na osoby relatywnie zorientowane i relatywnie niezorientowane na cele. Brak doboru losowego do próby badawczej na pewno ogranicza uogólnianie dokonanych ustaleń na całą populację.

W kategoriach praktycznych wysoki poziom doboru osób do próby może bardzo istotnie wpływać na wielkość obliczanych współczynników korelacji. Ferguson i Takane (2003) twierdzą nawet, iż w takiej sytuacji gwałtownie zmniejszają się wielkości współczynników korelacji, mamy bowiem do czynienia z grupą „starannie dobraną” na podstawie pewnej wspólnej właściwości, np. specyficznej motywacji.

8.1. Charakterystyka celów zawodowych badanych osób

Wielu badaczy uważa cele za naturalną jednostkę analizy postępowania człowieka, bowiem kładą one nacisk na aktywną wymianę z otoczeniem w rozszerzonych epizodach czasowych, mają swoje źródło w podmiotowych wartościach oraz łatwo je komunikować (Pervin, 2002). Sposób analizowania celów opiera się przede wszystkim na samoopisach i fakt ten znalazł odzwierciedlenie w interaktywnej formie kwestionariusza AOCZ. W niniejszej pracy skupiono się na celach zawodowych, jako jednym z możliwych podzbiorów celów życiowych. Spróbowano opisać praktyczne znaczenie celu. Inspiracją do zainteresowania się właśnie celami zawodowymi są wymierne efekty stawiania celów w zarządzaniu (nurt zarządzania przez cele), będące argumentem za przypisywaniem celom motywacyjnej roli, a jednocześnie stymulatorem do głębszego ich poznania.

Badani najczęściej wymieniali trzy cele zawodowe. Były one bardzo różnorodne i różny był ich stopień ogólności. Przykładowo:

- „Znaleźć pracę związaną z BHP, ergonomią, prawem pracy”
- „Zaznajomienie się z know-how dotyczącym obszaru moich działań”
- „Zdobycie stałej umowy o pracę”
- „Rozwijanie się pod kątem wiedzy przydatnej na danym stanowisku”
- „Wyższa pensja”
- „Bezpośredni wpływ na kreowanie wizerunku firmy”
- „Być bardziej systematyczną”
- „Nauka rachunkowości”
- „Poczucie spełnienia”
- „Pobijanie rekordów w ilości zdobytych zamówień”
- „Założyć własną kancelarię”
- „Umiejętność wybronięcia własnego zdania”

Oczywistym jest, iż młodzi ludzie podawali cele, w których pomyślną realizację wierzą, choć niekoniecznie w chwili badania są zaangażowani w ich realizację. Stąd nie zawsze istnieje spójność pomiędzy deklarowaną osiągalnością celów a stopniem zaangażowania w ich urzeczywistnienie. Z badań Czerwińskiej-Jasiewicz (2003) wynika, że blisko 60% respondentów w wieku 18-19 lat przyjmuje postawę optymistyczną i uważa, że uda im się urzeczywistnić swoje cele i plany życiowe. Podobnie Nurmi (1994) twierdzi, iż w okresie wczesnej dorosłości wskaźniki wyrażające przewidywania odnośnie realizacji założonych celów wzrastają, co wskazuje na optymizm młodych ludzi. W niniejszym badaniu

szacowane subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia celów zawodowych było relatywnie wysokie – średnia wyniosła prawie 77% na skali 0-100%, a poniżej 50% znalazło się zaledwie 5 wyników. Natomiast deklarowane zaangażowanie w realizację wymienionych celów zawodowych jest bardziej zróżnicowane, a jego średnia wartość niższa – 66%, na co zapewne mają wpływ zmienne osobowościowe, sytuacyjne oraz specyfika samych celów. Musimy pamiętać, że – według Little’a (1983) – cel zaczyna swój cykl życia w świadomości jednostki. Tam dokonuje się jego pierwsza ocena i akceptacja. Następnie najczęściej mają miejsce zewnętrzne konsultacje, po których konieczne staje się zapewnienie środków oraz zorganizowanie czasu i przestrzeni do realizacji projektu (w tym stworzenie harmonogramu). W takim razie niejednoznaczne jest, czy zaangażowanie w realizację projektu rozpoczyna się wraz z uruchomieniem rzeczywistych działań, czy obejmuje ono też wymienione wcześniej aktywności. Przede wszystkim niejednoznaczne jest, jak traktuje to sam badany odpowiadając na pytanie o swoje bieżące zaangażowanie w realizację konkretnego celu. A więc, niższy poziom zaangażowania, niż prawdopodobieństwa osiągnięcia danego celu, może wynikać z tego, iż cel funkcjonuje raczej na zasadzie marzenia w dalekiej przyszłości i w chwili obecnej młody człowiek nie działa w kierunku jego urzeczywistnienia, ale może być też tak, że badany nie klasyfikuje operacji poznawczych związanych z opracowaniem celu jako zaangażowanie w jego realizację, a rzeczywistych działań w otoczeniu jeszcze nie podjął.

Wydaje się, iż cele zawodowe funkcjonujące w świadomości młodych ludzi nie mają struktury hierarchicznej – badani rzadko przypisują jednemu celowi wyraźnie większą wartość. Spośród 102 osób, które wpisały co najmniej dwa cele, zaledwie 3 osoby przypisywały jednemu celowi znacząco większą wartość niż pozostałym. Raczej możemy zaobserwować, iż cele tworzą strukturę sieciową – są powiązane między sobą (patrz tabela 9, str. 129). Potwierdza to obserwację Little’a, że cele (u niego projekty osobiste) można wprawdzie uporządkować hierarchicznie, ale dla ich zrozumienia lepsza jest struktura sieciowa, obrazująca liczne wzajemne powiązania (Little, 1983; Pervin, 2002). Jednakże nie można dokonać tu jednoznacznego rozstrzygnięcia kwestii hierarchiczność – sieciowość struktury celów zawodowych. Prawdopodobnie forma opisu celów zawodowych przyjęta w Analizie Osobistych Celów Zawodowych mogła utrudniać dotarcie do hierarchicznej struktury celów u badanych, bowiem stanowi ona swego rodzaju inwentaryzację celów i nie skupia się na ich konfiguracji. W sumie zależności celów między sobą diagnozowane są tylko przez dwa pytania i to z nich wynika, iż cele są powiązane ze sobą, ale nie w porządku hierarchicznym. Przy czym hierarchia została w

metodzie AOCZ utożsamiona z wartością celu, symbolizowaną przez ilość przydzielonych punktów. Gdy chcielibyśmy dotrzeć do hierarchicznego typu organizacji celów w rozumieniu Obuchowskiego (1985), należałoby zaproponować inną formę prezentacji, a zarazem strukturyzacji wymienianych celów, tj. formę wizualnego ich przedstawienia⁴⁴, gdzie kryterium „wartość” celu może w ogóle nie występować, natomiast dany cel może stanowić uzasadnienie istnienia innych celów i w ten sposób tworzyć hierarchię. Jeszcze innym możliwym wyjaśnieniem braku hierarchicznej struktury celów jest fakt, że badanie dotyczyło tylko celów zawodowych, a nie całościowej struktury celów życiowych. Być może podawane cele zawodowe wpisują się w hierarchiczną strukturę ogólnych celów życiowych podmiotu w ten sposób, iż są one działaniami koniecznymi do realizacji celów z wyższych poziomów, które to cele nie ujawniły się w niniejszym badaniu.

W realizacji celów zawodowych, podobnie jak w przypadku innych celów, doświadczamy wsparcia od różnych osób z naszego otoczenia. W omawianym badaniu 111 młodych osób wsparcie pochodzi w głównej mierze spoza organizacji – najpopularniejszymi źródłami wsparcia są rodzice i partner życiowy. Można się było spodziewać, że większość wsparcia będzie pochodziło spoza organizacji, bowiem warunkiem wystąpienia wsparcia jest istnienie tzw. sieci społecznych, tj. sieci powiązań jednostki z innymi ludźmi, osobami znaczącymi lub grupami społecznymi (Popiołek, 1996; Titkow, 1993). Powiązania te cechuje naturalność, osobisty charakter kontaktów, duży stopień emocjonalnej wzajemności i intymności, symetryczność relacji, a także pozytywne stosunki z budzącymi zaufanie innymi, przewidywalność i poczucie bezpieczeństwa (Titkow, 1993). Z całą pewnością osoby najbliższe, czyli rodzice, partner życiowy, przyjaciele w większym stopniu spełniają powyższe kryteria niż osoby z organizacji. Chociaż w przypadku najczęściej wymienianych źródeł wsparcia w organizacji, czyli współpracownika i bezpośredniego przełożonego znaczącym atutem jest to, iż udzielają oni wsparcia specyficznego, pomocnego w funkcjonowaniu organizacyjnym.

W metodzie AOCZ badani oceniali poziom zadowolenia z otrzymywanego, a właściwie postrzeganego wsparcia. Ze względu na specyfikę samego pojęcia wsparcia można było przewidzieć, że $\frac{3}{4}$ badanych będzie zadowolona (lub bardzo zadowolona) z otrzymywanego wsparcia. Jako wsparcie odbieramy bowiem te działania, które oceniamy pozytywnie i które zadowolają nas; w przypadku braku zadowolenia w ogóle nie używamy kategorii „wsparcie”. Dlatego analizując wyniki zdecydowano się zrezygnować

⁴⁴ W badaniach Obuchowskiego była to Mapa Organizacji Zadań.

z prostej miary zadowolenia z otrzymywanego wsparcia i zastąpić ją parametrem nazwanym „gęstością sieci wsparcia” lub krócej „gęstością wsparcia”. Liczbowa wartość tego konstrukt oddaje nie tylko poziom zadowolenia z postrzeganego wsparcia, ale także ilość źródeł, z których pochodzą wspierające oddziaływania czyli tym wyższa gęstość wsparcia, im więcej źródeł wsparcia i im wyższe wskaźniki zadowolenia z niego. Konstrukcja gęstość wsparcia jest odbiciem strukturalnego (w odróżnieniu do funkcjonalnego) podejścia do rozumienia wsparcia (Dudek, Koniarek, 2003).

Przeprowadzono także jakościową analizę podanych celów zawodowych na podstawie kilku kategorii analizy zaproponowanych w tabeli 7 (str. 114). Stwierdzono, że wszystkie cele poddane analizie zostały sformułowane w kategoriach pozytywnych, nie występowały cele w formie zaprzeczeń ani cele typu „uniknąć czegoś”. Badani chcą: być kimś, być jakimś, coś zdobyć, stworzyć, zwiększyć, opanować, doskonalić, pogłębić, osiągnąć, czyli myślą o pozytywnych konsekwencjach, które mają nastąpić, a nie formułują swoich celów zawodowych w postaci negatywnych konsekwencji, których chcą uniknąć. Podział celów na konkretne (czy względnie konkretne) oraz na ogólne (czy bardzo ogólne) to podział prawie pół na pół (47% i 53%). Według Emmons (1992), cele podejmowane intencjonalnie mają zazwyczaj wyższy stopień ogólności, niż zadania narzucone przez innych, i to nie przeszkadza w zaangażowaniu się w nie. Jednak część celów ogólnych wpisanych przez badane osoby, takich jak przykładowo „samorealizacja” czy „rozwój”, wydaje się być bardziej wyrażeniem wartości, ideałów czy potrzeb jednostki niż celem. Podejrzewać można, iż funkcja motywacyjna tego typu celu jest upośledzona, gdyż tak sformułowany jest on niemierzalny, niespecyficzny i nieokreślony w czasie. Chyba że jest to cel finalny, do którego podmiot formułuje odpowiednie cele podrzędne, będące kolejnymi szczegółowymi etapami celu ostatecznego (patrz rozdz. 2.4). W koncepcji Obuchowskiego (1985) przykładowa „samorealizacja” mogłaby być zadaniem nadrzędnym, odgrywającym właśnie rolę wartości, tj. zawierającym uzasadnienie wszystkich zadań pozostałych - konkretnych i operacyjnych. Wtedy to zadania konkretne i operacyjne nabierałyby immanentnych właściwości motywacyjnych.

Istotnie więcej podawanych celów zawodowych (62%) dotyczy odczuć, emocji, określonych stanów psychologicznych, opanowania pewnego poziomu umiejętności. Natomiast około 38% wszystkich przeanalizowanych celów zawodowych to cele materialne, przedmiotowe, dotyczące spraw formalnych. Kategoryzacja ta przywodzi na myśl podział celów życiowych na wewnętrzne – prowadzące do rozwoju osobistego i zaspokajające podstawowe potrzeby, i zewnętrzne - prowadzące do finansowego sukcesu,

prestżu czy sławy, zaproponowany przez Kassera i Ryana (1996, za: Sheldon i in., 2004) i omówiony w rozdziale 2.2 niniejszej pracy. Przypisywanie dużej wartości celom zewnętrznym jest negatywnie powiązane z dobrym samopoczuciem. Okazuje się jednak, iż dla dobrostanu jednostki ważne jest nie tylko czy realizuje ona cele wewnętrzne, bądź zewnętrzne, ale także istotne jest, dlaczego to robi – czy podejmuje je autonomicznie, czy jest do nich zmuszana. Bardzo prawdopodobnym jest, że w miejscu pracy człowiek realizuje częstokroć cele wewnętrzne, ale z pobudek „zewnętrznych”, tj. organizacja niejako zmusza go do rozwoju osobistego, np. nabywania pewnych umiejętności, co w efekcie zaspokaja potrzeby efektywności, kompetencji, czy osobistej przyczynowości. Można jeszcze odwołać się do rozumienia słowa „cel” w języku angielskim i zasugerować, iż owe 38% celów można rozumieć jako *goals*, czyli cele zewnętrzne wobec podmiotu, praktyczne, natomiast 62% stanowiły *purposes*, tj. zamiary, pewne stany motywacyjne, cele o charakterze wewnętrznym. Stosunkowo duże znaczenie celów skategoryzowanych, jako materialne, formalne i przedmiotowe nie powinno dziwić, kiedy weźmiemy pod uwagę, iż badanymi byli młodzi ludzie w swojej pierwszej pracy. Według Hodettsa i Kuratko (1988, za: Bańka, 2000), młodzi ludzie w procesie uniezależniania się do rodziców, kiedy samodzielnie zaczynają kierować swoim życiem, traktują pracę przede wszystkim jako źródło dochodów. Dopiero „wyrwanie korzeni” pozwala na poszukiwanie własnego miejsca i własnej tożsamości, uściślenie i realizację celów życiowych (w tym zawodowych).

Zrezygnowano z analizy celów zawodowych w oparciu o kategorie: aktywne - reaktywne, podtrzymujące - rozwojowe, wartościowe same w sobie - instrumentalne. Sposób sformułowania wielu celów przez badanych uniemożliwiał wiarygodną analizę opartą o wymienione dychotomie. Metoda AOCZ opierała się bowiem na samopisie, więc badany nie był proszony, jak w wywiadzie, o wyjaśnienie swoich intencji.

Kategorię zróżnicowania celów na krótko i długoterminowe zrealizowano w formie podziału na cele, które badani zaplanowali zrealizować do 5 lat (włącznie) oraz cele usytuowane w dłuższej perspektywie czasowej. Kryterium to stało się podstawą podziału badanych osób względem symbolicznej granicy 5 lat. Bardziej szczegółowe omówienie wyników tego porównania zaplanowano w jednym z kolejnych paragrafów.

Uzupełnienie analizy celów zawodowych stanowi pytanie dotyczące ogólnych celów ludzkiego działania, które zostały zaprezentowane badanym w metodzie AOCZ w formie listy pożądanых zachowań stworzonej w oparciu o typologię Forda i Nicholisa (1991). Wśród sześciu kategorii tychże zachowań najrzadziej wybierane były: wewnętrzna

harmonia i duchowość. Nawet można powiedzieć, że wybierane były one sporadycznie. Z kolei najpopularniejszymi kategoriami są:

- cele do realizacji określonych zadań, tj. profesjonalizm, innowacyjność, samoorganizacja, majątność, bezpieczeństwo;
- cele poznawcze: poznawanie, samodoskonalenie, kreatywność, pozytywna samoocena.

Dalej kolejno wybierane były:

- cele afektywne: poszukiwanie wrażeń, wyciszenie, zadowolenie z życia, przyjemność, kondycja fizyczna;
- cele integracji z otoczeniem społecznym: relacje międzyludzkie, prawość, moralność, sprawiedliwość, altruizm;
- cele asertywnej relacji z otoczeniem społecznym: indywidualizm, niezależność, podnoszenie statusu, aprobata społeczna.

Owe cele ludzkiego działania można interpretować – zgodnie z teoretycznym modelem MAT DeShona i Gillespie (2005) - jako cele główne, zasadnicze, stanowiące przyczyny ustanawiania takich a nie innych celów zawodowych, czyli jako wyższy poziom hierarchii celów danej jednostki. To, że najczęściej wybierane były cele do realizacji określonych zadań oraz poznawcze najprawdopodobniej wiąże się z faktem, iż całe badanie dotyczyło sytuacji pracy, w tym celów zawodowych młodego człowieka. Stąd zapewne badani myśląc o ogólnych celach ludzkiego działania, rozpatrywali je jednak w kontekście pracy zawodowej i wybierali częściej te z pracą powiązane.

8.2. Zorientowanie na cele zawodowe

Inspiracją do stworzenia i posługiwania się pojęciem zorientowanie na cele zawodowe w niniejszej pracy był konstrukt orientacja na cele zaproponowany przez Dweck (DeShon i Gillespie, 2005; Doliński, Łukaszewski, 2000). Według tej autorki człowiek w miejscu pracy może być zorientowany albo na cele rozwojowe (inaczej na mistrzostwo), albo na cele wykonaniowe (inaczej na przewagę nad innymi). Pytanie o rodzaj orientacji na cele jest zatem pytaniem o rodzaj motywacji aktywności podejmowanej przez człowieka w miejscu pracy. Tymczasem „zorientowanie na cele” odnosi się do kwestii ogólniejszej – czy w ogóle w swoim myśleniu i działaniu podmiot posługuje się kategorią celów, czy aktywnie planuje i formułuje konkretne zamiary. Innymi słowy, zorientowanie na cele można opisać jako przejawianie przez jednostkę

troski o własną przyszłość i podejmowane wybory i jednocześnie zwiększanie własnego wpływu w procesie podejmowania konkretnych decyzji. Zorientowanie na cele może dotyczyć ludzkiego działania w ogóle, ale w niniejszej pracy zdecydowano się przyjąć perspektywę życia zawodowego jednostki. Konstruktu ten stanowi jednowymiarowe kontinuum (podobnie jak pierwotnie konstrukt orientacja na cele), na jednym końcu są osoby zorientowane na cele, na drugim - osoby niezorientowane na cele a pośrodku osoby, których nie można jednoznacznie skategoryzować. Kategoryzacja ta opiera się na trzech kryteriach: ilości podawanych celów, subiektywnym oszacowaniu prawdopodobieństwa ich osiągnięcia oraz na subiektywnej ocenie stopnia zaangażowania w ich realizację w chwili badania. Podczas gdy prawdopodobieństwo osiągnięcia jest wyrazem przekonania jednostki, czyli aktem poznawczo-emocjonalnym, to zaangażowanie sugeruje, że uruchomiona została intencja działania na rzecz osiągnięcia celu, co przekłada się na konkretne zachowania jednostki. Na poziomie operacjonalizacji konstrukt przyjęto, iż:

- **Zorientowani na cele** to osoby, które wymieniają powyżej 5 celów i jednocześnie wysoko szacują prawdopodobieństwo ich osiągnięcia, zarazem angażując się w ich realizację. Mogą to również być osoby, którym przyświeca jeden cel, ale mają silne przekonanie, że osiągną go i w wysokim stopniu się angażują w jego realizację. Także są to osoby, które akurat w bieżącej chwili nie są mocno zaangażowane w realizację swoich celów, za to mają ich dużo i wierzą w możliwość ich urzeczywistnienia. W kategorii tej znajdują się również osoby, które posiadają wiele celów, w realizację których się angażują w wysokim stopniu, lecz nie najwyższe jest ich przekonanie o osiągalności tychże celów. Jak widać, zorientowanie na cele diagnozuje się też wtedy, gdy jeden z trzech komponentów konstrukt nie osiąga wyników wysokich.
- **Niezorientowani na cele** to osoby, które wymieniają mało celów (1 lub 2), jednocześnie nie wierzą w możliwość ich osiągnięcia i nie angażują się w ich realizację. Analogicznie, jak u osób zorientowanych, któryś z trzech wymienionych komponentów konstrukt może wykraczać poza wyniki niskie.

Pozostałe osoby nie miały tak wyraźnych profili i prezentują wyniki wysokie i niskie jednocześnie w różnych komponentach konstrukt lub wyniki oscylujące wokół średniej.

Ustalono, iż osoby zorientowane na cele zawodowe oraz osoby niezorientowane na cele zawodowe nie różnią się ze względu na: płeć, poziom wykształcenia, fakt kontynuowania (bądź nie) nauki i sposób uczestniczenia w finansowaniu gospodarstwa domowego. Ustalenia te są zgodne z założeniami, bowiem specyfika konstrukt

„zorientowanie na cele” nie sugeruje występowania tego typu różnic. Ponadto omawianych grup nie różnicują także charakterystyki miejsca pracy, tj. wielkość firmy, w której pracują, sektor, do którego należy ich zakład pracy ani zespołowy (bądź nie) charakter pracy. Oczekiwano natomiast, że zorientowanie na cele będzie miało związek z długością doświadczenia zawodowego nagromadzonego przed podjęciem aktualnej pracy. Wydawało się prawdopodobnym, iż młody człowiek podejmując pracę, bądź to regularną, bądź sezonową lub odbywając staże czy uczestnicząc w wolontariacie, będzie się jednocześnie stawał bardziej świadomym swoich celów zawodowych. Funkcjonowanie na rynku pracy z pewnością inspirowało formułowanie, planowanie i realizację celów zawodowych. Zależności tej nie udało się potwierdzić statystycznie przy takich liczebnościach prób, jakie występują w omawianej analizie (21 i 28 osób). Jednakże wartości średnich długości uprzedniego doświadczenia zawodowego u osób zorientowanych i niezorientowanych na cele odpowiadają powyższym przewidywaniom, przy czym zbyt duży jest rozrzut wyników w obrębie każdej z grup, by tendencja ta była istotna statystycznie.

Co ciekawe, w całej próbie badawczej zaledwie 8 osób podało, że nie miało w ogóle doświadczenia zawodowego przez rozpoczęciem aktualnej pracy, określanej przecież przez nich jako pierwsza. Obrazuje to, jak relatywnym pojęciem jest określenie „pierwsza praca”, którą można rozumieć chociażby jako: pierwszą pracę za pieniądze, pierwszą pracę „na poważnie”, pierwszą pracę po szkole, pierwszą pracę na etat etc. Jak relacjonuje Bańka (2006), z psychologicznego punktu widzenia przejście z systemu edukacyjnego na rynek pracy staje się procesem coraz mniej transparentnym, natomiast coraz bardziej rozmytym i trudnym do zdefiniowania. Większość młodzieży w najbardziej rozwiniętych państwach świata, w tym w Polsce, zanim osiągnie pierwszą w życiu pracę stałą ma już za sobą doświadczenia w: a) pracy w niepełnym wymiarze godzin, b) pracy dorywczej lub wakacyjnej, c) pracy realizowanej w ramach praktyk i staży zawodowych w związku z edukacją szkolną (Bańka, 2006). Wyniki badań analizowanych w niniejszej rozprawie w pełni potwierdzają te obserwacje.

Podziału na osoby zorientowane i niezorientowane na cele dokonano na podstawie trzech kryteriów, więc oczywistym jest, że grupy te różnią się pod względem tych kryteriów. Czyli osoby zorientowane na cele zawodowe podają więcej celów, wyżej szacują prawdopodobieństwo ich osiągnięcia i deklarują wyższy poziom zaangażowania w ich realizację. Wysoka osiągalność ich celów i jednocześnie wysokie zaangażowanie w ich realizację implikują występowanie spójności tych dwóch parametrów. Natomiast w

grupie osób niezorientowanych na cele, gdzie niższa jest osiągalność i niższe jest zaangażowanie, występują istotnie większe rozbieżności pomiędzy wiarą w osiągnięcie swoich celów a aktualnym zaangażowaniem w ich realizację. Oznacza to, że w tej grupie częściej znajdują się osoby, które mimo, iż w jakimś stopniu wierzą w możliwość realizacji swoich celów nie realizują ich aktywnie w chwili obecnej lub odwrotnie - urzeczywistniają cele, w których osiągalność do końca nie wierzą. Oba przypadki są formą zaburzeń motywacyjnej funkcji celu, gdyż dochodzi do zakłóceń między strukturami poznawczymi a zachowaniem. Cel nie determinuje bowiem działań w sposób mechaniczny, za każdym razem jest to decyzja podmiotu lub brak takiej decyzji. Porównanie osób niezorientowanych na cele z osobami zorientowanymi pod względem danych z metryczki nie wskazuje na warunki zewnętrzne jako przyczynę mniejszej spójności pomiędzy osiągalnością a zaangażowaniem w grupie tych pierwszych. W takim razie prawdopodobnym jest, że chodzi o właściwości wewnętrznej motywacji osób, które określane są jako niezorientowane na cele zawodowe. Jeśli osoby te nie posługują się spontanicznie kategorią celu do strukturyzacji swojej aktywności życiowej, to trudno w sumie oczekiwać u nich omawianej spójności. Sformułowanie celu zawodowego w odpowiedzi na pytanie badacza nie jest trudne dla przeciętnej jednostki, natomiast trudne jest prowadzenie pogłębionej analizy celu przez podmiot w przypadku, gdy nie jest on naturalną jednostką myślenia o sobie. Prawdopodobnie również dlatego w grupie osób niezorientowanych na cele obserwujemy znacząco niższy stopień powiązania celów ze sobą niż w grupie osób zorientowanych. Według Hollenbecka i in. (1989, za: DeShon i Landis, 1997), cele i ich osiąganie nie znajdują się w centrum „ja” osób z niskim poziomem potrzeby osiągnięć. Dotyczy to najprawdopodobniej osób, które wymieniają jeden lub dwa cele, nisko szacują prawdopodobieństwo ich osiągnięcia i w małym stopniu się angażują w ich realizację. Natomiast u osób, które wymieniają dużo celów (pięć lub więcej), natomiast nie mają przekonania, co do ich osiągalności oraz nie urzeczywistniają ich w bieżącej aktywności, prawdopodobnie mamy do czynienia z niskim poczuciem własnej skuteczności. Głównym efektem jest wtedy brak stanowczości w realizacji własnych standardów wewnętrznych (Bandura, 1990, za: Pervin, 2002).

Jak widać, osoby niezorientowane na cele zawodowe potrafią je sformułować i wymienić, jednak okazuje się, że nie jest to dla nich naturalny sposób samoregulacji, ponieważ brak jest u nich spójności pomiędzy przekonaniem o osiągalności owych celów a zaangażowaniem w ich realizację, a ponadto cele te nie funkcjonują jako system, nie wiążą się ze sobą. W konsekwencji spostrzegają i deklarują, iż otrzymują mniej

satysfakcjonującego ich wsparcia z mniejszej ilości źródeł. Chodzi o wsparcie w realizacji tych konkretnych celów zawodowych udzielane przez osoby z organizacji, jak i spoza niej. Jeżeli sami „niezorientowani” są często zaangażowani w realizację swoich celów w niewielkim stopniu lub nie mają nadziei na ich urzeczywistnienie, to trudno oczekiwać pomocy innych osób w tym zakresie.

Ogólnie rzecz biorąc, fakt otrzymywania wsparcia w realizacji konkretnych celów zawodowych prawdopodobnie oznacza, iż młody pracownik w jakiś sposób tego wsparcia poszukiwał, szczególnie kiedy myślimy o organizacji. Można więc przyjąć, iż w pewnym stopniu wskaźnik percypowanego wsparcia jest wskaźnikiem proaktywności nowo zatrudnionego pracownika. Jeśli weźmiemy - przykładowo – wsparcie informacyjne w organizacji, to bardziej prawdopodobnym wydaje się, że jednostka aktywnie szuka informacji w swoim środowisku pracy, niż że biernie czeka, aż zakomunikowane zostaną jej zasoby informacji i generalny system wiedzy w organizacji. Z kolei poza organizacją najważniejszą rolę odgrywa zapewne wsparcie emocjonalne, a może też materialne, sądząc po tym, że jednym z najpopularniejszych źródeł wsparcia są rodzice. Kiedy myślimy o wsparciu pochodzącym od partnera życiowego czy rodziców nie zakładamy automatycznie aktywnego zdobywania tegoż wsparcia, bowiem mamy tu do czynienia z długotrwałymi intymnymi relacjami, gdzie partnerzy ukierunkowani są na zaspokajanie wzajemnych potrzeb, które już znają.

Zaobserwowano, iż osoby zorientowane na cele zawodowe istotnie częściej wymieniają cele odnoszące się do stanów psychicznych, umiejętności, emocji i uczuć niż cele przedmiotowe, materialne, formalne. Również zauważamy tu przewagę celów ogólnych nad konkretnymi. Oznaczałoby to, iż „zorientowanie na cele” to kierowanie się przez podmiot przede wszystkim swoimi zamiarami, wzbudzanie wewnętrznych stanów motywacyjnych, a rzadziej jest to zmierzanie do „obiektów” zewnętrznych, o charakterze praktycznym. Oznacza to również intencjonalne podejmowanie celów, stąd wyższy poziom ich ogólności. Krótko mówiąc, zorientowanie na cele oznacza raczej, że jednostka zmierza ku założonym przez siebie celom, a nie że jest przyciągana przez cele istniejące niezależnie od niej, zewnętrzne, nie jest też popychana ku tym celom przez kogoś innego. Sugeruje to wysoki poziom potrzeby osiągnięć, wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli, prawidłowo działające procesy samowzmocnienia oraz wysoki poziom poczucia własnej skuteczności u tych jednostek. Można przypuszczać, że w efekcie zorientowanie na cele przyczynia się do poczucia zadowolenia z życia. Bowiem według ustaleń Emmons (1989a i 1989b, za: Pervin, 2002), takie charakterystyki, jak: poczucie dużej

wagi swoich dążeń, współzależność celów i wiara w sukces prowadzą właśnie do poczucia zadowolenia z życia.

8.3. Horyzont planowania

Każdy człowiek posiada subiektywną reprezentację poznawczą ilości przyszłego czasu wypełnionego zdarzeniami. W niniejszym badaniu wyodrębniono osoby z względnie krótką przyszłościową perspektywą czasową, tj. takie, które swoje cele planowały zrealizować do 5 lat, i porównano je z osobami planującymi w dłuższej perspektywie czasowej. Z porównania pod względem kryteriów zawartych w metryczce wynikało jedynie, iż osoby planujące do 5 lat łatwiej spotkać w dużych firmach zatrudniających 500 i więcej pracowników oraz częściej są to kobiety. Prawdopodobnie w dużych firmach pracownicy przechodzą swego rodzaju trening myślenia o celach w konkretnych ramach czasowych i zarazem w niezbyt długich ramach czasowych. Dzieje się to pod wpływem zarządzania przez cele oraz stosowania przez firmy sformalizowanych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, przykładowo w zakresie planowania kariery zawodowej czy oceny pracowniczej. Przykładowo, w EMPiK Sp. z o.o. ścieżka kariery sprzedawcy przewiduje, że po okresie próbnym i zdanym egzaminie otrzymuje on stanowisko młodszego sprzedawcy, a następnie po sześciu miesiącach może wybrać jedną z trzech dróg awansu: ścieżkę awansu automatycznego, pionowego lub poziomego. Awans automatyczny związany jest ze stażem pracy w firmie i obejmuje dwa stanowiska: sprzedawcy – po 9 miesiącach pracy w firmie – i starszego sprzedawcy – po 36 miesiącach i uzyskaniu dobrej oceny. Z kolei awans poziomy w firmie oznacza otrzymanie dodatkowej funkcji, na przykład mentora. Ze stanowiska mentora po roku pracy można awansować na stanowisko trenera branżowego po ukończeniu kursu trenerskiego i przejściu kwalifikacji (Trochimiuk, 2002). Innym przykładem myślenia o swoich celach zawodowych w konkretnych ramach czasowych może być system ocen pracowników w IMG Information Management Polska Sp. z o.o. System ten stanowi nieodłączny element korporacyjnej strategii zarządzania przez cele, co oznacza, że pracownik oceniany jest nie tylko pod względem osiągniętych efektów pracy, ale też otrzymuje precyzyjne wskazówki dotyczące planowanych zadań i oczekiwanych rezultatów. Ocena wszystkich pracowników odbywa się dwa razy do roku i w trakcie tych spotkań pracownika z przełożonym po dokonaniu oceny realizacji zadań następuje wyznaczenie planów rozwojowych. Plany rozwojowe dotyczą krótko- i

średniookresowych celów kariery, które są najbardziej odpowiednie dla pracownika, biorąc pod uwagę jego zdolności i zainteresowania oraz potrzeby firmy. Krótkookresowe cele kariery umiejscowione są w ramach obecnego roku finansowego, natomiast średniookresowe cele obejmują w firmie IMG okres 2-5 lat (Kopertyńska, 2005).

Skoro cele zaplanowane zostają w krótszej perspektywie czasowej, logicznym wydaje się, że będą to raczej cele konkretne niż ogólne. I rzeczywiście – osoby planujące swoje cele do 5 lat myślą o nich bardziej konkretnie, z kolei osoby planujące w dłuższej perspektywie czasowej podają częściej cele ogólne i również częściej podają cele będące wyrazem pewnych stanów psychicznych, emocji, cele dotyczące określonych umiejętności (2/3 wszystkich celów). Prawdopodobnym jest, iż chodzi o cele wewnętrzne prowadzące do rozwoju osobistego i zaangażowania organizacyjnego. Z kolei osoby planujące swoje cele do lat pięciu, prawie połowę swoich celów formułują jako przedmiotowe, materialne, formalne, można by rzec – zewnętrzne. Dążenie i osiąganie celów zewnętrznych, nawet jeśli podejmowane są one autonomicznie, zmniejsza długoterminowe dobre samopoczucie jednostki co najmniej z dwóch powodów. A mianowicie, czas i energia są ograniczonymi zasobami i poświęcanie ich na realizację celów zewnętrznych wyczerpuje te zasoby, więc nie starcza ich na cele wewnętrzne, co ogranicza dopływ doświadczeń i przeżyć związanych z zaspokajaniem podstawowych potrzeb. Ponadto realizacja celów zewnętrznych wymusza na ludziach częstsze porównania społeczne, a nawet wiązać się może z naruszaniem ich własnych zasad i przekonań. Według Sheldona i in. (2004), negatywna relacja pomiędzy zewnętrznymi celami a dobrym samopoczuciem jest silniejsza niż pozytywna relacja pomiędzy wewnętrznymi celami i dobrym długotrwałym samopoczuciem.

Nie stwierdzono związku pomiędzy zorientowaniem na cele a horyzontem planowania owych celów. Nie stwierdzono również związku pomiędzy perspektywą czasową planowania celów zawodowych a poziomem przystosowania do pracy w organizacji. Ustalenia te nie zachęcają do pogłębiania analizy badanych z uwzględnieniem podziału na czasowy horyzont planowania celów zawodowych. Analiza ta nie została przewidziana na etapie konstrukcji hipotez badawczych, pomysł jej wykonania pojawił się w trakcie opracowywania wyników z badań. Jak widać, przyszłościowa perspektywa czasowa w powyższym ujęciu nie jest szczególnie istotna w rozumieniu adaptacji zawodowej w kontekście zorientowania na cele.

8.4. Przystosowanie do pracy w organizacji

Bez wątpienia wejście do organizacji jest jedną z najbardziej krytycznych faz życia organizacyjnego jednostki. W fazie tej pracownik podejmuje decyzję o pozostaniu lub opuszczeniu organizacji, wtedy też tworzą się u niego pierwotne postawy wobec organizacji, mające wpływ na jego następne ustosunkowania i zachowania. Dlatego okres ten jest tak ciekawy badawczo, zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i jednostki. W niniejszym badaniu diagnozowano poziom przystosowania do pracy w organizacji w oparciu o subiektywną ocenę badanego efektów jego adaptacji. Diagnozy nie zestawiano z danymi na temat adepta pochodzącymi z organizacji. Za Caldwellem i in. (2004) przyjęto, że lepszym predykatorem ludzkich postaw i zachowań jest spostrzegane niż rzeczywiste dopasowanie. Metoda Kwestionariusz Moja Praca odnosi się do tradycyjnego ujęcia efektów adaptacji, jej skale diagnozują: 1) osiągnięcie biegłości w pracy, klarowność roli (skala Wiedza); 2) dostosowanie się do kultury organizacyjnej (skala Kultura i klimat); 3) integrację ze współpracownikami (skala Współpracownicy); 4) zadowolenie i satysfakcję z pracy oraz poczucie identyfikacji z zakładem pracy (skala Wyznaczniki wewnętrzne). Są to tylko jedne z możliwych wymiarów dopasowania jednostki i jej środowiska organizacyjnego.

Oprócz poziomu przystosowania do pracy, metoda KMP miała umożliwić jeszcze ocenę kilku aspektów procesu adaptacji. I tak, analiza odpowiedzi badanych osób pokazuje, że adaptacja do pracy w organizacji najczęściej wydarza się do miesiąca czasu, przy czym fakt ten nie przekłada się w żaden sposób na poziom przystosowania. Okazuje się, iż nie występuje u adeptów związek pomiędzy stażem pracy w organizacji a poziomem przystosowania do pracy w niej. Mówimy tu o perspektywie od jednego tygodnia do roku czasu, gdyż zdecydowana większość badanych mieściła się w tych granicach czasowych. Wynika z tego, iż przystosowanie nie jest funkcją upływającego czasu, lecz powstaje w efekcie tego, co zaszło w analizowanym przedziale czasu.

Co uderzające, mimo rozpowszechnionej wiedzy na temat funkcji, jaką pełnią agenci socjalizacji, aż 1/3 badanych deklaruje, że nie miała przydzielonego opiekuna w trakcie okresu adaptacji do pracy. Chociaż współcześni badacze akcentują rolę zespołu pracowniczego jako podstawowego medium socjalizacji i piszą wprost, że nowo zatrudniony pracownik pełni wobec siebie rolę agenta socjalizacji, nawet jeśli firmie zależy na innowacyjności i odkrywaniu własnego sposobu działania przez nowego pracownika (patrz rozdział 1.4.), to jednak w żaden sposób nie przekłada się to na

zwolnienie organizacji z obowiązku przydzielenia adeptowi formalnego opiekuna w trakcie okresu przystosowania do pracy. Na pewno formalny opiekun ze strony organizacji jest gwarancją poczucia bezpieczeństwa dla młodego człowieka w miejscu pracy. Ale to nie wszystko, w niniejszym badaniu osoby, które miały przydzielonego opiekuna w okresie adaptacji okazały się przystosowane na wyższym poziomie w zakresie tzw. wyznaczników wewnętrznych, czyli osoby te odczuwały większe zadowolenie i satysfakcję z pracy oraz miały silniejsze poczucie identyfikacji z zakładem pracy niż ich koledzy, którym przyszło się adaptować bez opiekuna. Nie chodzi tu tylko o troskę organizacji okazywaną adeptowi, bowiem to właśnie opiekun pomaga skrócić czas wdrażania się nowicjusza w wykonywanie obowiązków, pomaga mu zrozumieć i przyjąć rolę zawodową, zmniejszyć ilość błędów etc. W praktyce „wdrażać się krócej” oznacza taniej, nowy pracownik szybciej staje się w pełni odpowiedzialnym pracownikiem, wypełniającym samodzielnie swoje obowiązki. Tak więc, inwestowanie w proces adaptacji nowego pracownika nie jest działalnością charytatywną ze strony organizacji, tylko zdroworozsądkową. Zgodnie z wynikami badań, kiedy organizacja przydzielała opiekuna na okres adaptacji był to – zdecydowanie najczęściej - współpracownik lub bezpośredni przełożony, co wydaje się być najbardziej praktycznym rozwiązaniem.

Wszyscy badani zostali zapytani, czy ich adaptacja do pracy w organizacji odbyła się spontanicznie, czy została zaplanowana. Intencją tego pytania było ustalenie, czy organizacja zaplanowała proces przystosowania nowicjusza do pracy, czy też zostawiła go samemu sobie. Jednak pytanie to zostało sformułowane nie precyzyjnie, brakuje w nim jednoznacznego wskazania, kto jest owym planującym podmiotem. Możliwe, że część badanych odnosiła kategorię „spontaniczności” i „zaplanowania” do swojego zachowania, nie myśląc wcale o zabiegach adaptacyjnych ze strony organizacji. W każdym razie zdecydowana większość osób, które przystosowane są w niskim stopniu, zadeklarowało, że ich adaptacja odbyła się spontanicznie (92%). Z kolei u tych osób, których adaptacja w organizacji została zaplanowana obserwuje się istotnie wyższy poziom przystosowania nie tylko w znaczeniu ogólnym, ale też w zakresie wyznaczników wewnętrznych i kultury organizacyjnej. Wynika z tego, że zaplanowanie przebiegu procesu adaptacji do pracy w organizacji sprzyja wzrostowi poziomu przystosowania u jednostki, na pewno w aspekcie dostosowania do kultury firmy oraz poczucia satysfakcji z pracy, zaangażowania organizacyjnego i identyfikacji z zakładem pracy.

Przy porównywaniu badanych osób pod względem przystosowania do pracy wyeliminowano w opisie określenia: „przystosowany” i „nieprzystosowany”. Używana

jest klasyfikacja w oparciu o wysoki – niski poziom (stopień) przystosowania do pracy w organizacji. Określenie osoby jako nieprzystosowanej jest stwierdzeniem pewnej dysfunkcji, może nawet patologii, ujawnia jakieś niepowodzenie, w każdym razie ma wydźwięk negatywny. Tymczasem określenie „przystosowanie w niskim stopniu” odnosi się jedynie do stwierdzonego faktu – wyniku liczbowego uzyskanego w przeprowadzonym badaniu bez jakiegokolwiek sugestii, że coś się nie udało. W tej perspektywie ów niski poziom przystosowania może być wynikiem świadomej taktyki, efektem pożądanym.

I tak, osoby przystosowane w wysokim stopniu to przede wszystkim kobiety. Przy czym nie obserwujemy zależności, żeby osobami przystosowanymi w niskim stopniu byli głównie mężczyźni – w tej grupie jest podział prawie pół na pół ze względu na płeć. Co ciekawe, tak samo więcej kobiet było w grupie osób planujących swoje cele do 5 lat. Ustalono również, iż w wyższym stopniu przystosowane są osoby młodsze, tyle że mówimy tu w zasadzie o przedziale wiekowym 21-26 lat, bowiem 100 badanych osób mieści się właśnie w tym przedziale. Zależność przystosowania z wiekiem jest niewysoka, choć istotna statystycznie (-0,26). Poziom przystosowania pozostaje także w związku z poziomem wykształcenia, a mianowicie, im wyższe wykształcenie, tym niższe przystosowanie. Ta zależność jest również niewysoka (-0,275) i widać ją głównie w obrębie całej próby badawczej (N=111). Prawdopodobnie nieco wyższy poziom przystosowania prezentują osoby rozpoczynające pracę po ukończeniu szkoły średniej (a więc młodsze), niż osoby zatrudniające się po zdobyciu dyplomu uczelni wyższej. W hipotezie badawczej założono, iż powyższe zależności nie wystąpią, natomiast oczekiwano występowania różnic pomiędzy osobami o różnym poziomie przystosowania w zakresie: długości uprzedniego doświadczenia zawodowego, stażu pracy, zespołowego charakteru pracy, wielkości firmy i sektora, do którego firma należy. Długość doświadczenia zawodowego zdobytego przed podjęciem pracy określanej jako „pierwsza” wiąże się z zasobem wiedzy związanej w pracą jako taką (np. aspekty prawne, przywileje pracownicze), a ponadto z większą samoświadomością młodego człowieka i bardziej realistycznym obrazem siebie jako pracownika. To przekłada się z pewnością na oczekiwania adepta wobec organizacji przyjmującej go do pracy. Carr i in. (2006) uważają ponadto, iż adepci-weterani będą chcieli pełnić bardziej aktywną rolę w procesie przystosowania się do pracy w organizacji, do której właśnie wstąpili. W niniejszym badaniu założono, iż owa aktywność i realistyczne podejście osób z dłuższym doświadczeniem zawodowym przełoży się na wyższy poziom ich przystosowania do

pracy. Z kolei związku stażu pracy na obecnym stanowisku ze stopniem przystosowania oczekiwano w sposób naturalny – wydawało się oczywistym, że osoby pracujące w danej firmie dłużej będą przystosowane na wyższym poziomie i to we wszystkich czterech skalach. Zespołowy charakter pracy powiązano z wyższym poziomem przystosowania mierzonego na skali „współpracownicy”, wydawało się bowiem, iż współpraca w zespole przełoży się na relacje i więzi ze współpracownikami. Spodziewano się ponadto, iż wyższy stopień przystosowania nowego pracownika będzie charakterystyczny dla małych prywatnych firm.

Z wymienionych oczekiwanych zależności potwierdzona została tylko jedna, a mianowicie, osoby przystosowane w wysokim stopniu częściej pracują w firmach prywatnych, podczas gdy osoby przystosowane w niskim stopniu częściej – niż ich koledzy z wyższymi wynikami w zakresie przystosowania - w tak zwanej budżetówce. Ponadto okazuje się, iż osoby przystosowane w wysokim stopniu najczęściej nie miały problemów ze znalezieniem pracy, a z kolei osoby przystosowane w niskim stopniu istotnie częściej mówią o problemach ze znalezieniem pracy. I jeszcze jedna zaobserwowana zależność – osoby przystosowane w niskim stopniu istotnie częściej deklarują, że nie uczestniczą w prowadzeniu gospodarstwa domowego. Obie tendencje zaobserwowane u osób przystosowanych w niskim stopniu można potraktować jako zaburzenia procesu przechodzenia od młodzieńczej zależności do dorosłej niezależności w aspekcie ekonomicznym i rodzinnym. Prawdopodobnie niski stopień przystosowania się do pracy w organizacji uwarunkowany jest pewnymi właściwościami jednostki, które to właściwości przyczyniają się także do występowania problemów ze znalezieniem pracy u tej osoby i usamodzielnieniem się w życiu.

Jeśli chodzi o strukturę najczęściej wybieranych ogólnych celów ludzkiego działania w obu porównywanych grupach, to zwraca uwagę fakt, iż osoby przystosowane w niskim stopniu częściej – niż osoby przystosowane w wysokim stopniu - wybierają majątność jako jeden z ogólnych celów swojego działania. Z pewnością na początku kariery zawodowej występują duże problemy z zaspokojeniem tego właśnie celu. Może w jakiejś mierze przekłada się to na niski poziom ich przystosowania. Oprócz sugerowania orientacji materialistycznej u omawianej grupy badanych prawdopodobne jest także alternatywne wytłumaczenie zaobserwowanej zależności. Pamiętać należy, że badanymi są młodzi ludzie w okresie tranzytu z okresu dzieciństwa do dorosłości, będący w szczególnym okresie tworzenia zrębów własnej tożsamości. Osoby, którym trudniej przychodzi przezwyciężenie tego kryzysu, mogą w efekcie mniej skutecznie adaptować

się oraz jednocześnie koncentrować się na dobrach materialnych, przyczyniających się przecież istotnie do zapewnienia jednostce poczucia wolności i samoskuteczności, poprzez artykułowanie i wzmacnianie pewnych zagrożonych, bądź nowoprzyjętych aspektów tożsamości (Górnik-Durose, 2004). W takim ujęciu niższy poziom przystosowania oraz istotna rola dóbr materialnych w życiu podmiotu miałyby tę samą przyczynę – zmaganie się z własnym kryzysem tożsamości o podłożu rozwojowym.

W hipotezach B2 i B4 założono, że nie wystąpi zależność pomiędzy poziomem przystosowania i zorientowaniem na cele, jak również nie będzie związku pomiędzy percypowanym wsparciem i stopniem przystosowania. Oczekiwano bowiem dopiero łącznego wpływu wymienionych zmiennych na poziom przystosowania (hipoteza D1), jednak taka założona interakcja zmiennych nie potwierdziła się. Nie można wykluczyć, iż powodem była zbyt mała liczebność porównywanych grup (21 i 28 osób). Co zastanawiające, ani u osób zorientowanych na cele, ani u tych nie zorientowanych nie wystąpiła zależność, że im większa gęstość wsparcia, tym wyższy poziom przystosowania. Badacze sugerują dokonanie rozróżnienia między ogólnymi wskaźnikami wsparcia a wskaźnikami odnoszącymi się do konkretnych relacji społecznych, bowiem – jak się okazuje – ten drugi rodzaj wskaźników w większym stopniu wiąże się z przystosowaniem niż ogólne wskaźniki wsparcia (Cieślak, Wajnbergier, 2006). I rzeczywiście, kiedy w niniejszych badaniach pogłębimy analizę percepcji wsparcia w realizacji własnych celów zawodowych, okazuje się, iż istnieje dodatni związek liniowy (0,25) pomiędzy wsparciem otrzymywanym ze strony organizacji a poziomem przystosowania do pracy w niej. Niezależnie od swojej orientacji na cele, kiedy adepci spostrzegają, że organizacja wspiera ich w realizacji celów zawodowych, to wtedy przystosowują się w wyższym stopniu. Możliwa jest też zależność odwrotna – nowicjusze przystosowani na wyższym poziomie są bardziej wspierani przez organizację w realizacji swoich celów. Co zastanawiające, gęstość wsparcia w organizacji nie ma związku z faktem przydzielenia opiekuna na czas adaptacji do pracy. Prawdopodobnie nowicjusze, którym nie przydzielono oficjalnie opiekuna w momencie wejścia do organizacji sami go sobie wybrali w sposób nieformalny lub poszukiwali wsparcia z kilku źródeł w obrębie organizacji, spontanicznie uzupełniając zasoby niezbędne do wypełnienia wymagań roli. W ten sposób nowicjusze doświadczali organizacyjnych zachowań obywatelskich (*organization citizenship behaviour*), do których należą m.in.: pomaganie innym pracownikom w wykonaniu pracy, dzielenie się posiadanymi zasobami, dawanie emocjonalnego wsparcia. Te zachowania pomocowe mają swoje źródło w – szeroko

pojętej - zasadzie wzajemności i są uwarunkowane indywidualnie, organizacyjnie oraz procesami grupowymi (Frenkel, Sanders, 2007). Mimo raczej powszechnej spontaniczności występowania tego rodzaju zachowań, organizacja w kontekście procesu adaptacji nowo zatrudnionego pracownika powinna świadomie wzbudzać i kierować zachowaniami pomocowymi współpracowników, wpływając w ten sposób i kształtując jakość relacji międzyludzkich.

Pozostaje odpowiedź na pytanie o wsparcie pochodzące spoza organizacji, którego badani doświadczają w większym stopniu. Stwierdzono, że im wyższy poziom przystosowania, tym wyższa gęstość wsparcia w organizacji i jednocześnie tym niższa gęstość wsparcia otrzymywanego poza organizacją (tabela 25, str. 167). Jak widać, wsparcie organizacyjne wpływa na poziom przystosowania jednostki do pracy w organizacji, natomiast wsparcie pochodzące ze źródeł spoza organizacji nie pełni już takiej roli, a może nawet działa odwrotnie. Wynika to najprawdopodobniej ze specyfiki wsparcia, które nie poddaje się prostej zależności „im więcej, tym lepiej”. Przykładowo Chudzicka-Czupala (2004) ustaliła, że niezależnie od siły odczuwanego przez osobę bezrobotną poczucia zagrożenia, duże zadowolenie ze wsparcia ze strony przyjaciół i partnera równocześnie mobilizuje ją, skłaniając do aktywnych działań na rzecz walki z problemem i demobilizuje, powodując jej wyższą skłonność do zachowań ucieczkowych – do ucieczki od innych ludzi, do psychicznego izolowania się od doświadczanych trudności. Zbyt duża pomoc może wpływać na obniżenie aktywności skierowanej na walkę z problemem, w przypadku bezrobotnych – na aktywność związaną z poszukiwaniem pracy. Co prawda, sytuacja młodego pracownika i osoby bezrobotnej różni się zasadniczo, jednak przykład ten pokazuje niejednoznaczność funkcji, jaką spełnia wsparcie w stosunkach międzyludzkich.

W badaniach Maiera i Brunsteina (2001) cele zawodowe okazały się najważniejszym czynnikiem odpowiadającym za odczuwanie satysfakcji z pracy i zaangażowanie nowo zatrudnionego pracownika. W niniejszych badaniach potwierdzono znaczenie celów dla skuteczności procesu adaptowania się do pracy w organizacji. Ustalono, iż wyższy stopień przystosowania do pracy w organizacji wiąże się z wyższym (subiektywnie szacowanym) prawdopodobieństwem osiągnięcia zamierzonych jednostkowych celów oraz wyższym poziomem zaangażowania w ich realizację (również subiektywnie zadeklarowanym). W obu porównywanych badaniach istotnym dla poziomu i jakości przystosowania okazało się, czy pracownik spostrzega organizację jako facylitującą w procesie urzeczywistniania swoich celów zawodowych. Natomiast w

badaniach prezentowanych w niniejszej pracy nie udało się opisać zależności pomiędzy celami a przystosowaniem przy użyciu zaproponowanego konstruktu „zorientowanie na cele”.

Prawdopodobnie wyjaśnienia niejednoznaczności uzyskanych wyników należy szukać w samej koncepcji badawczej, przekładającej się na metodologię badań (oprócz odwoływania się do liczebności próby). Kwestionariusz Moja Praca bada przystosowanie do pracy w organizacji w ujęciu efektów adaptacji. Wyniki KMP informują nas, czy pracownik posiada wiedzę umożliwiającą mu wypełnianie wymagań organizacji, czy jest zintegrowany ze współpracownikami, dostosowany do kultury panującej w danej organizacji i czy odczuwa satysfakcję, zaangażowanie i identyfikuje się z zakładem pracy. Ale te kategorie nie wyczerpują możliwych wymiarów dopasowania pomiędzy osobą a elementami środowiska pracy. Może w kontekście celów zawodowych jednostki bardziej zasadne byłoby zdiagnozowanie takich wymiarów dopasowania, jak: potrzeby jednostki – oferta organizacji lub wartości jednostki – wartości organizacji. Ponadto pomiar przy użyciu KMP dotyczy zmian, które dokonały się w podmiocie, a skoro przystosowanie jest w istocie swej interakcją, należałoby oczekiwać też zmian po stronie organizacji. W takim razie bardziej całościowym pomiarem przystosowania byłaby proporcja: socjalizacja– innowacja, czyli zmiany siebie, jakie dokonują się w podmiocie i z drugiej strony zmiany miejsca pracy pod wpływem aktywności jednostki (Black, Ashford, 1995).

Nie doszło do testowania hipotezy opisującej interakcję zmiennych: zorientowanie na cele, gęstość wsparcia, charakterystyka procesu adaptacji do pracy i poziom przystosowania (hipoteza D2.). Mimo to ustalono, że podczas gdy rodzaj adaptacji – spontaniczna vs. zaplanowana – wiąże się poziomem przystosowania, to łącznie ze zorientowaniem na cele nie wywiera już wpływu na przystosowanie. Tak samo nie obserwuje się łącznego wpływu zorientowania na cele i faktu przydzielenia opiekuna w okresie adaptacji na stopień przystosowania jednostki do pracy w organizacji.

Podsumowując, w przedstawionych badaniach grupy 111 młodych pracowników, będących na początku swojej kariery zawodowej, ustalono, że z wyższym poziomem przystosowania do pracy w organizacji wiąże się:

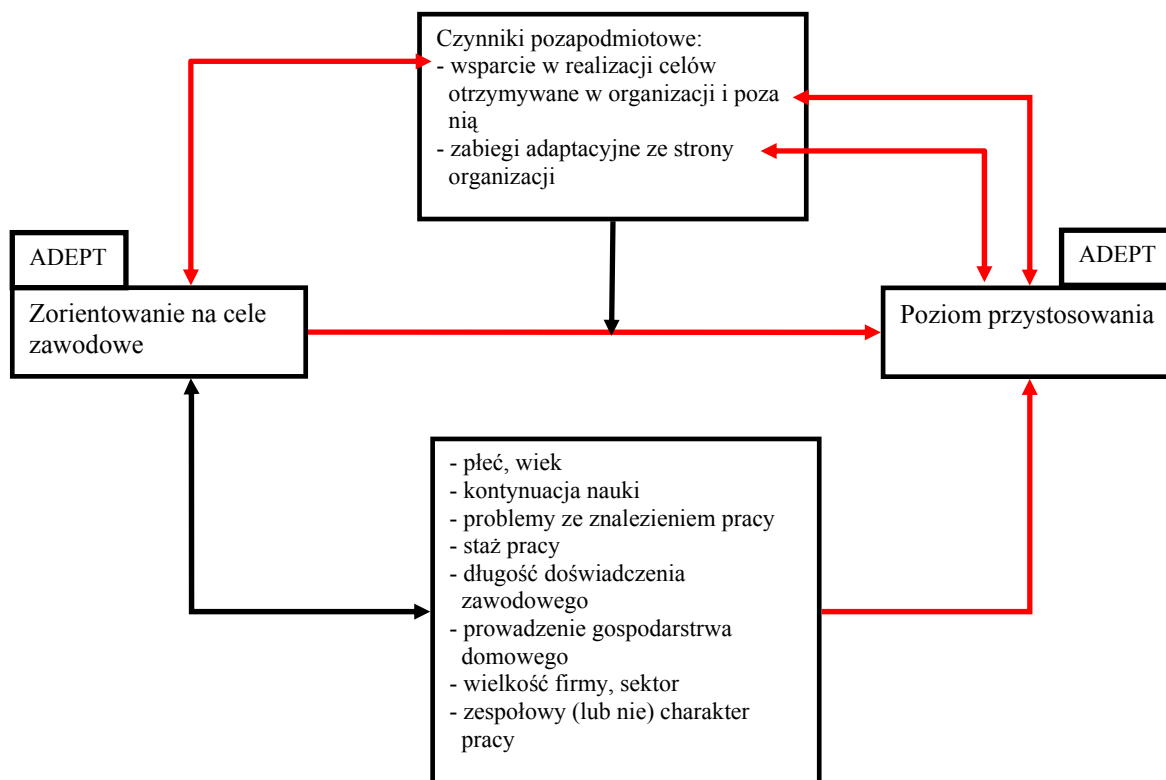
- wiara jednostki w możliwość osiągnięcia swoich celów zawodowych,
- jej zaangażowanie w realizację tych celów,
- spostrzeganie organizacji jako wspierającej w realizacji jednostkowych celów,
- fakt zaplanowania procesu adaptacji zawodowej,

- fakt przydzielenia przez organizację formalnego opiekuna w okresie adaptacji (wzrost przystosowania w zakresie tzw. wyznaczników wewnętrznych).

Ponadto stwierdzono, iż osoby przystosowane w wysokim stopniu to przede wszystkim kobiety, pracujące najczęściej w firmach prywatnych, które raczej nie miały problemów ze znalezieniem pracy. Z kolei osoby przystosowane w niskim stopniu częściej spotkać można w zakładach pracy z sektora budżetowego, osoby te częściej mówią o problemach ze znalezieniem pracy, częściej też nie uczestniczą w prowadzeniu gospodarstwa domowego oraz deklarują, że ważnym celem w ich życiu jest majątność.

Na podstawie scharakteryzowanych badań można również sformułować kilka ustaleń dotyczących procesu adaptacji do pracy w polskiej firmie. Tak więc, adaptacja z perspektywy nowo zatrudnionego pracownika, odbywa się najczęściej w ciągu pierwszego miesiąca pracy. Przy czym przystosowanie pracownika do pracy w danej organizacji nie jest prostą funkcją upływającego czasu, ale raczej wynikiem tego, co się w tym czasie wydarzyło pomiędzy nim a organizacją. Alarmujące jest, że aż w 1/3 przypadków okres adaptacji przebiega bez wyznaczonego formalnie opiekuna. Na koniec dodać można jeszcze, że ponad połowa pracujących młodych ludzi uczestniczących w badaniu kontynuuje naukę mimo podjętej pracy.

Poniższy model (rys. 33) obrazuje wykazane zależności pomiędzy zmiennymi, przy czym nie odzwierciedla on bezpośrednio wyników testowania hipotez (które to wyniki prezentuje tabela 26, str. 170).



Rysunek 33. Potwierdzone zależności pomiędzy zmiennymi. Kolor czerwony oznacza istniejące zależności. Opracowanie własne.

8.5. Implikacje praktyczne

W pierwszej kolejności praktyczną implikacją przeprowadzonych badań jest weryfikacja i korekta autorskiej metody Analiza Osobistych Celów Zawodowych. Scharakteryzowane w paragrafie 8.2. różnice pomiędzy osobami zorientowanymi i niezorientowanymi na cele zawodowe mogą stanowić wsparcie trafności teoretycznej metody AOCZ. Uzyskane przez obie grupy parametry składają się na specyficzny charakter samoregulacji u przedstawicieli obu porównywanych grup, który to wzorec wydaje się być nieprzypadkowy, bo zgodny z koncepcjami zachowań celowych oraz codzienną praktyką zarządzania sobą. Wyniki badania pokazują, że osoby określone jako „zorientowane na cele” prezentują sieć celów powiązanych ze sobą, w których osiągalność wierzą i na rzecz których działają (wysoka spójność wyników), spostrzegając jednocześnie więcej wsparcia w otoczeniu. Natomiast osoby niezorientowane na cele potrafią wymienić – w odpowiedzi na pytanie badacza - własne cele zawodowe, jednak

uzyskiwane przez nie wyniki w zakresie osiągalności, zaangażowania, powiązania celów i wsparcia pokazują, iż nie jest to dla nich naturalny sposób samoregulacji. W prezentowanych badaniach nie zakładano sprawdzenia rzeczywistej realizacji deklarowanych celów zawodowych przez osoby zorientowane i niezorientowane (tj. diagnozy ich zachowania), gdyż wymagałoby to zaprojektowania badań longitudinalnych. Nie potwierdzono jednoznacznie zakładanego związku pomiędzy zorientowaniem na cele a przystosowaniem, jednak istnieć może co najmniej kilka przyczyn tego faktu, które w ogóle nie odnoszą się do trafności samej metody AOCZ (m.in. liczebność porównywanych grup, specyfika metody KMP i jej założenia teoretyczne). Natomiast stwierdzone korelacje pomiędzy przekonaniem podmiotu o osiągalności celów, zaangażowaniem w ich realizację oraz percypowanym wsparciem organizacyjnym w urzeczywistnianiu tychże celów a poziomem przystosowania jednostki do pracy w organizacji mogą zostać potraktowane jako informacja pośrednia o zachowaniu badanych osób. Mimo, że korelacje te są niewysokie, to – w kontekście przyjętych założeń – wydają się spójne i wspierają trafność teoretyczną metody AOCZ. Kolejne wsparcie stanowią mogą parametry uzyskane w badaniu 111 osób. A mianowicie:

- Średnia prawdopodobieństwa osiągnięcia wymienionych celów jest wyższa niż średnia deklarowanego zaangażowania w owe cele. Oczekiwano takiej sytuacji, bowiem zaangażowanie odnosiło się do chwili obecnej, a oczywistym jest, że nie wszystkie cele realizowane są jednocześnie. Czasami podjęcie jakiegoś celu wymaga na jakiś czas przerzucenia energii i zasobów z dotychczasowych projektów do tego rozpoczynanego, innym razem rozpoczęcie danego celu uwarunkowane jest zakończeniem poprzedniego. Stąd zaangażowanie nie jest aktywnością automatyczną, tylko każdorazowo wymaga decyzji podmiotu i czasami może ono być równe zeru mimo wiary jednostki w możliwość osiągnięcia danego celu.
- Zgodnie z oczekiwaniami, stwierdzono dodatnią korelację pomiędzy prawdopodobieństwem osiągnięcia celów a zaangażowaniem w ich realizację (0,40). Mimo, że nie dzieje się to automatycznie, to jednak typowym jest, iż działamy na rzecz urzeczywistnienia tego, w co wierzymy i czego pragniemy. Z kolei, jeśli nasza wiara w sukces jest niewielka, trudno podejmować nam działania w tym zakresie z własnej inicjatywy.

Na poziomie konstrukcji kwestionariusza Analiza Osobistych Celów Zawodowych przyjęto, że ilość wpisywanych przez badanego celów jest wyrazem znaczenia owych

celów dla jednostki (rozdział 5.2.3). Jednak przeprowadzona analiza 111 wyników podważa zasadność kierowania się ilością celów jako istotnym kryterium zorientowania na cele. Ilość celów nie koreluje bowiem z poziomem przystosowania, kiedy w przypadku prawdopodobieństwa osiągnięcia oraz stopnia zaangażowania w realizację celów stwierdzono korelacje w obrębie próby badawczej. Ponadto – zgodnie z założonymi kryteriami podziału – w grupie osób nieorientowanych na cele mogą znaleźć się osoby wymieniające dużo celów zawodowych (maksimum w grupie tej wynosi 8). Jednak od tych obserwacji ważniejsze wydają się wątpliwości zdroworozsądkowe dotyczące kwestii ilości celów. Myśląc o swojej codziennej aktywności w kategorii celów, intuicyjnie oceniamy, że nie tyle ważna jest ich ilość, co przekonanie o ich osiągalności, rzeczywiste podejmowanie wysiłków w kierunku ich urzeczywistnienia, wytrwałość w ich realizacji, czy ich struktura. Zaleski (1991) pisze wręcz, iż działania jednostki są intensywniejsze, gdy występuje większa koncentracja na jednym celu. Ograniczenia fizyczne i czasowe określają możliwości danej jednostki, a większa ilość celów zwiększa prawdopodobieństwo rozproszenia działań na różne cele i wykonywania jednego z nich kosztem pozostałych. Ilość deklarowanych celów nie jest, oczywiście, jednoznaczna z faktem, że realizujemy je jednocześnie, jednak w obliczu powyższych wniosków trudno upierać się przy ilości celów jako sensownym kryterium zorientowania na cele.

Podsumowując, metoda Analiza Osobistych Celów Zawodowych wymaga pewnej rewizji, a następnie sprawdzenia jej w kolejnych badaniach w celu zwiększenia jej użyteczności jako miary konstruktu zorientowanie na cele. Wykorzystanie jej do weryfikacji kolejnych hipotez, wykraczających poza tematykę przystosowania do pracy, pozwoli coraz lepiej rozumieć istotę proponowanego konstruktu oraz umożliwi jego dopracowanie, a tym samym da podstawę przewidywania zachowań osób uzyskujących określone wyniki. Dla ustalenia trafności prognostycznej narzędzia niezbędne byłoby zaprojektowanie badań longitudinalnych, w których wynik kwestionariusza można by skorelować z wybranym kryterium zewnętrznym zastosowanym po upływie określonego czasu (Witkowski, 2003).

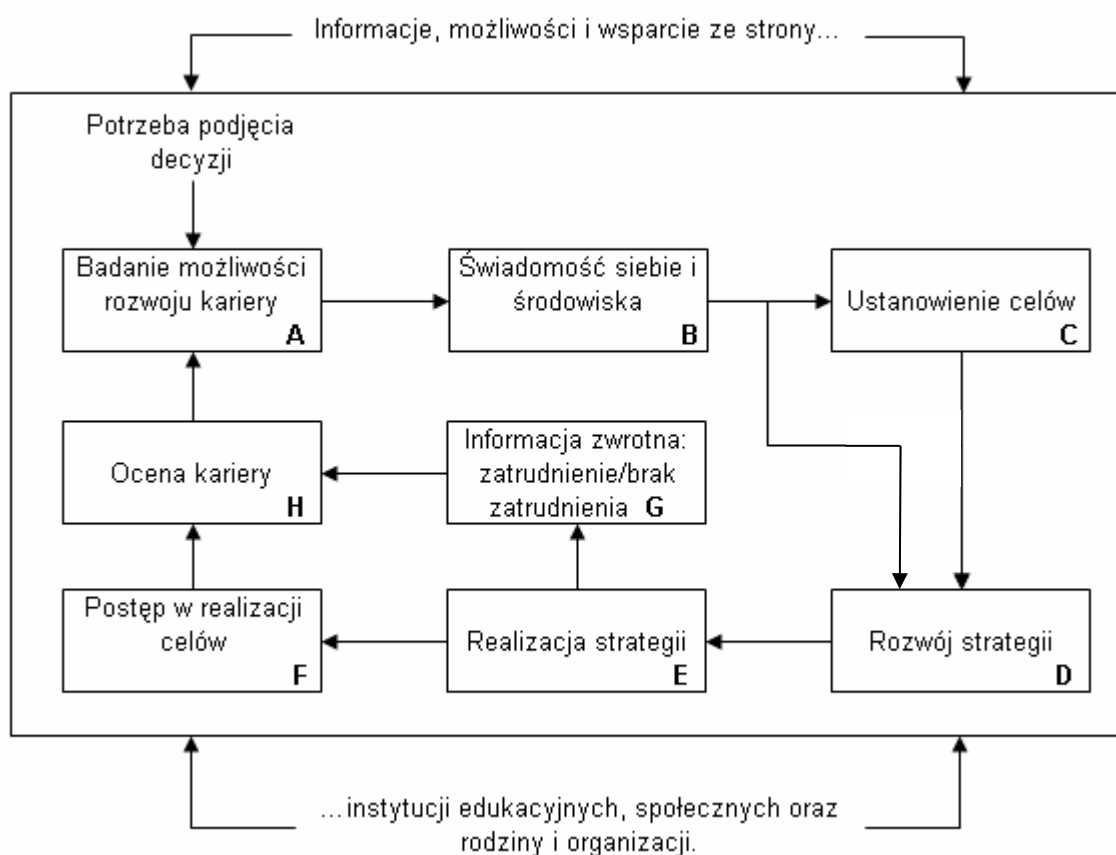
W analizowanych powyżej badaniach ujawnił się wpływ zabiegów ze strony organizacji stosowanych w okresie adaptacji nowo zatrudnionego pracownika. Potwierdzono znaczenie: wsparcia ze strony organizacji w realizacji celów zawodowych pracownika, zaplanowania procesu adaptacji i przydzielenia formalnego opiekuna dla poziomu przystosowania adepta. Wydaje się więc, iż warto byłoby pogłębić ten wątek i zarazem doprecyzować, chociażby co oznacza w praktyce „zaplanowany proces

adaptacji”. Przykładowo Saks (1996) w swoich badaniach ustalił, że przede wszystkim ilość, ale też użyteczność szkoleń i treningów, którym poddawany jest nowicjusz w okresie adaptacji do pracy wiąże się pozytywnie z odczuwaną przez niego satysfakcją z pracy, zaangażowaniem zawodowym i organizacyjnym, radzeniem sobie w pracy i poziomem wykonania zadań. Ponadto duża ilość treningów socjalizacyjnych prowadziła do redukcji lęku u adepta. Co ciekawe, ilość szkoleń okazała się kategorią subiektywną – niezależnie od rzeczywistej ilości pracownik postrzegał ją jako „dużą” lub „małą”. Tak więc, można przypuszczać, że szkolenia wprowadzające nowego pracownika do organizacji będą znaczącym komponentem planowania procesu jego socjalizacji, co w praktyce powinno przełożyć się na badanie efektywności różnych metod szkoleniowych.

Dalej, skoro wsparcie organizacji w realizacji celów zawodowych podmiotu przekłada się na jego poziom przystosowania do pracy, należy uwzględnić to w procesie adaptacji. Powinno się to przełożyć na zmianę postrzegania nowego pracownika przez organizację, która zamiast koncentrować się na dopasowaniu jednostki do siebie, powinna w znacznie większym stopniu uwzględniać specyfikę indywidualnego pracownika. Zakładając, iż generalnie ludzie kierują się celami w swojej codziennej aktywności, można spodziewać się, że będą oni wiązali się z organizacjami, z którymi im „po drodze”, które zapewniają im warunki do urzeczywistniania owych celów. W praktyce powinno to oznaczać zainteresowanie organizacji celami pracowników, nie tylko tych rozpoczynających pracę zawodową, a nawet „usankcjonowanie” tych celów poprzez deklarację organizacji odnośnie jej wkładu w realizację celów pracownika. W tej perspektywie koncepcja zarządzania przez cele mogłaby nabrać nowego wymiaru, gdzie poza celami organizacji uwzględnione zostałyby cele podmiotu. Tematyka realizacji celów organizacyjnych jest dobrze zbadanym i opracowanym aspektem psychologii organizacji (Locke i in, 1981; House, 1971), jednak niezbędna wydaje się jej integracja z obszarem celów zawodowych oraz życiowych stawianych sobie przez pracowników tejże organizacji.

Wyniki badań omówionych w niniejszej pracy mogą być również przydatne dla konceptualizacji teoretycznych podstaw poradnictwa karier. Można powiedzieć, że poradnictwo karier różni się od poradnictwa zawodowego m.in. tym, iż nie definiuje „kim człowiek już jest?”, lecz „jak się człowiek staje?” w zależności od celów, okoliczności, własnej aktywności, wsparcia informacyjnego i emocjonalnego. Doradztwo kariery jest nastawione nie tyle na pomoc w wyborze zawodu, co na ukazywanie możliwości życia i rozwoju w kontekście permanentnej zmiany (Bańka, 2006). Cele zawodowe odnoszą się

do wyborów powtarzalnych i w jakiejś mierze odwracalnych, oparte są na autodiagnozie własnej osobowości i środowiska, są przejawem motywacji wewnętrznej w podejmowaniu odpowiedzialności za swój los oraz rozwój zawodowy. Dlatego ich analiza wydaje się być kluczowa w poradnictwie karier. Przykładem innowacyjnego modelu kariery widzianej jako „własność jednostki” jest model Greenhausa i in. (2000, za: Baruch, 2004) zaprezentowany na rysunku 34. Zarządzanie własną karierą jest tu przedstawione jako proces rozwiązywania problemów.



Rysunek 34. Model kariery Greenhausa i in.(2000). Opracowanie własne na podst. Baruch ,2004.

Baruch (2004) zwraca uwagę na fakt, iż organizacja w modelu tym występuje jedynie jako „zewewnętrzny gracz”, odpowiadający za część wpływu środowiskowego na jednostkę podejmującą decyzje odnośnie swojej kariery. W toku rozwoju indywidualnej kariery podmiotu należałoby jednak – według Barucha - w sposób znaczący scharakteryzować rolę organizacji zatrudniającej, a także rodziny, partnera, przyjaciół, profesjonalnych instytucji społecznych czy związków zawodowych. Jednak postulat ten nie umniejsza znaczenia jednostkowych celów życiowych w toku rozwoju kariery

zawodowej. Taki sposób myślenia o karierze zawodowej, gdzie jednostka – a nie organizacja – bierze odpowiedzialność za przekształcanie swoich ścieżek rozwoju zawodowego, a ponadto zmienia się zgodnie ze swoimi potrzebami nazywany jest *protean career* (Hall, Mirvis, 1996, za: Baruch, 2004). Termin ten pochodzi od imienia greckiego boga Proteusza i oznacza karierę przybierającą różne formy, karierę zmienną, nawet wszechstronną. Należy ją rozumieć jako kontrakt zawierany przed podmiot nie tyle z organizacją, co z sobą samym. Stąd pracownik sam dla siebie jest agentem swojej kariery, rozwijając ją w jakiejś mierze na zewnątrz tradycyjnej struktury i hierarchii organizacyjnej oraz nie zawsze zgodnie z przyjętym kierunkiem rozwoju zawodowego. Trudno w tym kontekście mówić o bezpieczeństwie zatrudnienia, bardziej przydatnym pojęciem jest zdolność podejmowania i utrzymania przez podmiot pożądaną pracę w pewnym okresie czasu.

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszej rozprawie wnoszą do problematyki zarządzania karierą ustalenie, iż przekonanie jednostki o możliwości realizacji własnych celów zawodowych, osobiste zaangażowanie w ich urzeczywistnienie oraz spostrzeganie organizacji jako wspierającej w tym procesie wiąże się z wyższym poziomem socjalizacji tejże jednostki. Wynika z tego, że planowanie i zarządzanie własną karierą, rozumiane jako myślenie i działanie w kategoriach osobistych celów zawodowych, nie implikuje w żaden sposób cynicznego stosunku pracownika do organizacji, a można by powiedzieć, że wręcz sprzyja poprawnej relacji podmiotu i organizacji.

ZAKOŃCZENIE

Zmiany zachodzące w gospodarce, technologii i procesach społecznych wymuszają z jednej strony kreowanie nowych modeli organizacji, a z drugiej – nowego modelu pracownika (Kozusznik, 2007). Oto obserwujemy, iż w organizacji coraz częściej sprawdza się zachowanie pracownika, który świadomie zarządza sobą. Adamiec i Kozusznik (2001) definiują zarządzanie sobą jako strategię i praktykę nabywania, wykorzystywania i udoskonalania własnych zasobów w życiu i pracy. Według wymienionych autorów, podstawowym działaniem w tym zakresie jest rozpoznanie własnych celów, które pragniemy osiągnąć oraz zaplanowanie i zorganizowanie procesu ich osiągnięcia w sposób skuteczny i sprawny. Przekłada się to na kontrolę własnych postępów w realizacji tychże celów, motywowanie siebie do działania i uwzględnianie otoczenia społecznego w osiąganiu własnych celów. Zarządzanie sobą wzmacnia myślenie o sobie jako podmiocie zewnętrznym w stosunku do organizacji, który synchronizuje swoją działalność z daną organizacją w pewnym okresie czasu, realizując z nią konkretne „projekty” w oparciu o kontrakt bardziej psychologiczny niż formalny. Zamiast długookresowej zależności, czyli relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją, kontrakt ten obejmuje określone transakcje. Pracownik oczekuje od organizacji inwestowania w jego szkolenie i rozwój, z kolei organizacja oczekuje od swych członków podejmowania wysiłku i starań oraz elastyczności (Baruch, 2004).

W 1974 roku Schein opisywał wejście nowego pracownika do organizacji na wzór wstąpienia do zakonu. To organizacja była w tym modelu „figurą” centralną, a jednostka dopasowywała się do niej. Na początku XXI wieku mówimy o tworzeniu swojej kariery przez podmiot; kariery, która może wydarzać się w kontekście konkretnego – ale niekoniecznie jednego - zawodu i konkretnej – ale raczej nie jednej – organizacji. Równie dobrze kariera ta może rozwijać się niezależnie od organizacji i bez przypisania do zawodu. Jeśli więc 30 lat temu wartością była wierność organizacji, to współcześnie ceniona jest przede wszystkim wierność sobie, czyli swoim celom, potrzebom, planom życiowym i wyznawanym wartościom. Przy czym te dwie wierności nie stoją wcale w opozycji do siebie. Widać to wyraźnie na przykładzie procesu adaptacji nowo zatrudnionego pracownika. Aby skutecznie się adaptować w nowej rzeczywistości organizacyjnej, jednostka musi: a) prezentować nastawienie na zmianę i gotowość eksploracji nowych środowisk organizacyjnych, b) być gotowa na opuszczenie dotychczasowego środowiska organizacyjnego, c) traktować separację z dotychczasową organizacją jako pozyskiwanie możliwości niedostępnych w tejże organizacji, d)

przejawiać proaktywność i samodzielność w poszukiwaniu i ustanawianiu sieci wsparcia oraz bezpiecznej bazy rozwoju zawodowego, e) posiadać otwartość na nowe doświadczenia życiowe i gotowość do przemieszczania się między rolami zawodowymi i społecznymi, f) mieć poczucie samoskuteczności i zaufanie we własne siły, g) wykazywać orientację przyszłościową w kierunku potencjalnych możliwości tkwiących w środowisku, h) charakteryzować się orientacją na wartości osobiste, m.in. wykazywać lojalność wobec własnych celów życiowych oraz własnej koncepcji życia niezależnej od ideologii organizacyjnej (Bańka, 2006). Badania zaprezentowane w niniejszej pracy wpisują się w przedstawioną tezę, bowiem pokazują, iż wiara jednostki w możliwość osiągnięcia własnych celów zawodowych i zaangażowanie na rzecz ich urzeczywistnienia sprzyjają jej skutecznemu przystosowaniu się do pracy w organizacji.

Praktyczną odpowiedzią organizacji na zaprezentowane postulaty może być, na przykład, proces eksternalizacji, tj. proces przesuwania odpowiedzialności za rozwój zawodowy z organizacji na pracownika. W procesie tym jednostka jest obarczana odpowiedzialnością za swoją obecną i przyszłą sytuację pracy i osłabiana jest więź jednostki z wewnętrznym (zakładowym) rynkiem pracy (Bergström, 2001, za: Bańka, 2006). Eksternalizacja jest świadomym programem prewencyjnym firmy przygotowującym ludzi zatrudnionych w organizacji do wyrobienia sobie postawy dystansu wobec swojego pracodawcy i oswojenia się z koniecznością kontynuacji zatrudnienia poza dotychczasowym stosunkiem pracy.

Z kolei dla konkretnego pracownika oznacza to, iż o życiu zawodowym warto myśleć nie tyle w kategoriach kariery organizacyjnej, co raczej należy przyjąć szerszą perspektywę i mówić o roli pracy w swoim życiu. Pracy rozumianej jako centralna ludzka aktywność niekoniecznie związana czy ulokowana wyłącznie w strukturze zawodowej, a tym bardziej w strukturze organizacji (Richardson, 1993). Pracując człowiek urzeczywistnia siebie i dzieje się to często w organizacji, ale nie jest to warunkiem ani koniecznym, ani wystarczającym. Świadomość tego faktu jest korzystna zarówno dla podmiotu, jak i dla organizacji i stanowi podstawę nawiązania efektywnego kontraktu formalnego oraz psychologicznego w momencie wejścia pracownika do konkretnego zakładu pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., Kożusznik B., 2001: *Sztuka zarządzania sobą*; Warszawa, PWE.
- Aleksandrowicz J., 1998: *Zaburzenia nerwicowe, zaburzenia osobowości i zachowania dorosłych (według ICD-10). Psychopatologia, diagnostyka, leczenie*; Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Armstrong M., 2002: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*; Kraków, Oficyna Ekonomiczna
- Aryee S., Wyatt T., Stone R., 1996: *Early career outcomes of graduate employees: the effect of mentoring and ingratiation*; Journal of Management Studies, 33:1.
- Ashford S., Black J.S., 1996: *Proactivity during organizational entry: the role of desire for control*; Journal of Applied Psychology, No.2 (Vol.81).
- Ashforth B., Fugate M., 2006: *Attributional style in work settings: development of a measure*; Journal of Leadership and Organizational Studies, vol. 12, no. 3.
- Ashforth B., Saks A., 2000: *Personal control in organizations: a longitudinal investigation with newcomers*; Human Relations, vol. 53, no.3.
- Ashforth B., Saks A., Lee R., 1998: *Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context*; Human Relations, vol. 51, no.7.
- Bańka W., 2000: *Człowiek w organizacji*; w: *Z zagadnień zarządzania zasobami pracy*, red. Bańka W.; Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. P. Włodkowica w Płocku, vol. 15; Płock, Wydawnictwo Naukowe NOVUM.
- Bańka A., 2006: *Psychologiczne doradztwo karier*; Poznań, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka A., 2005: *Jakość życia a jakość rozwoju. Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny*; w: *Psychologia jakości życia*, red. Bańka A., Poznań, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka A., 2000: *Psychologia organizacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. Strelau J, tom 3, rozdział 51.; Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Baran J., 1999: *W poszukiwaniu źródeł dobrej roboty. Studium socjologiczne o jakości pracy*; Kielce, Wydział Zarządzania i Administracji WSP.
- Baruch Y., 2004: *Managing Careers*; Harlow, England, Pearson Education.
- Bauer T., Green S., 1998: *Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization*; Journal of Applied Psychology, No.1 (Vol.83).
- Bell B., Kozłowski S., 2002: *Goal orientation and ability: interactive effects on self efficacy, performance and knowledge*; Journal of Applied Psychology, vol.87, no.3
- Bieryło M., 2003: *Rekrutacja i adaptacja nowych pracowników: ComputerLand S.A.*; w: *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Drugi zestaw studiów przypadków*, red. Pocztowski A.; Kraków, Oficyna Ekonomiczna
- Black J.S., Ashford S., 1995: *Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires*; Human Relations, vol. 48, no. 4.
- Błońska-Robak I., 2001: *Szkolenie kontynuowane. Coaching w Wella Polska - studium przypadku*; Personel i Zarządzanie, nr 10(103).
- Bogdanienko J., 2000: *Nowe nurty w zarządzaniu i ich wpływ na zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, w: *Z zagadnień zarządzania zasobami pracy*, red. Bańka W.; Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. P. Włodkowica w Płocku, vol. 15.
- Bogucka K., 2000: *Pracownik na stałe. Proces adaptacji nowo przyjętych do pracy; Zatrudnianie- Motywowanie-Szkolenie*, nr 4(73).
- Brett J., VandeWalle D., 1999: *Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program*; Journal of Applied Psychology, vol. 84, no. 6

- Brzezińska A., 2000: *Społeczna psychologia rozwoju*; tom 3 z serii Wykłady z psychologii, red. Brzeziński J.; Warszawa, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Brzeziński J., 1999: *Metodologia badań psychologicznych*; Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Buckley M.R., Fedor D., Veres J., Wiese D., Carraher S., 1998: *Investigating newcomer expectations and job-related outcomes*; Journal of Applied Psychology, No.3 (Vol.83).
- Budkiewicz J., 1965: *Psychologiczna problematyka rozwoju zawodowego i stadiów życia zawodowego człowieka*; w: *Socjologia zawodów*, Sarapata A.(red.); Warszawa, Książka i Wiedza.
- Bynner J., 2003: *Successful pathways to work life and international comparison*; in: *Youth and Work* (reports from international symposium); Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Cable D., DeRue D.S., 2002: *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*; Journal of Applied Psychology, vol 87, no 5
- Caldwell S., Herold D., Fedor D., 2004: *Toward an understanding of the relationship among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study*; Journal of Applied Psychology, vol 89, no 5
- Chan D., Schmitt N., 2000: *Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation*; Journal of Applied Psychology, No.2 (Vol.85).
- Chen G., Thomas B., Wallace J., 2005: *A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance*; Journal of Applied Psychology, No.5 (Vol.90).
- Chudzicka-Czupala A., 2004: *Bezrobocie. Różne oblicza wsparcia*; Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Cieślak R., 1995: *Problemy pomiaru wsparcia społecznego. Skala Wsparcia Społecznego*; Ergonomia, 18, 2.
- Cieślak R., Wajnbergier S., 2006: *Styl przywiązania a wsparcie społeczne w związku małżeńskim*; Studia Psychologiczne, t. 44, z. 4.
- Cohen S., Wills T., 1985: *Stress, social support and the buffering hypothesis*; Psychological Bulletin, vol. 98, no. 2.
- Covey S., 2001: *7 nawyków skutecznego działania*; Warszawa, Diogenes, Grupa Wydawnicza Bertelsmann.
- Coyle-Shapiro J., Conway N., 2005: *Exchange relationship: examining psychological contracts and perceived organizational support*; Journal of Applied Psychology, vol. 90, no. 4
- Cronbach L., Meehl P., 1955: *Trafność teoretyczna testów psychologicznych*; w: *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. Brzeziński J., Gdańsk, 2005, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Custers R., Aarts H., 2005: *Positive affect as implicit motivator: on the nonconscious operation of behavioral goals*; Journal of Personality and Social Psychology, vol 89(2).
- Czarnecki K., 1998: *Psychologia zawodowego rozwoju człowieka*; Kraków, Impuls.
- Czerwińska-Jasiewicz M., 2003: *Nadzieje i obawy młodzieży dotyczące przyszłości w okresie przemian społecznych w Polsce a jej cele życiowe*, w: *Spostrzeganie zjawisk świata społecznego przez dzieci, młodzież i młodych dorosłych*, red. Wojciechowski L.; Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Davis P., 2003: *Adaptacja zawodowa*; Warszawa, Wydawnictwo „PETIT”
- Dawis R.V., 2000: *Work adjustment theory*; w: *Encyclopedia of psychology*, red. Kazdin A.; New York, American Psychological Association, Oxford University Press.

- DeShon R.P., Gillspie J.Z., 2005: *A motivated action theory account of goal orientation*; Journal of Applied Psychology, vol 90, no 6.
- DeShon R.P., Landis R., 1997: *The dimensionality of the Hollenbeck, Williams, and Klein (1989) Measure of Goal Commitment on complex tasks*; Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 70, no 2.
- DeShon R.P., Alexander R., 1996: *Goal setting effects on implicit and explicit learning of complex tasks*; Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol.65, no1.
- Dobrowolska M., 2006: *Analiza funkcjonowania człowieka w warunkach zatrudnienia tymczasowego. Satysfakcja z pracy i koszty psychologiczne*; niepublikowana praca doktorska pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Zofii Ratajczak, Wydział Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach
- Doliński D., Łukaszewski W., 2000: *Typy motywacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. Strelau J, tom 2, rozdział 31.; Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Dragoni L., 2005: *Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions*; Journal of Applied Psychology, vol. 90, no. 6
- Dudek B., Koniarzek J., 2003: *Wsparcie społeczne jako modyfikator procesu stresu – wybrane problemy teoretyczne i narzędzie pomiaru*; Medycyna Pracy, tom 54, nr 5
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P., Rhoades L., 2001: *Reciprocation of perceived organizational support*; Journal of Applied Psychology, vol. 86, no. 1
- Emmons R.A., 1992: *Abstract versus concrete goals: Personal striving level, physical illness, and psychological well-being*; Journal of Personality and Social Psychology, 62.
- Erikson E.H., 1997: *Dzieciństwo i społeczeństwo*; Poznań, Dom Wydawniczy Rebis.
- Feij J., 2003: *Work socialization of young people. Current trends and perspectives*; in: Youth and Work (reports from international symposium); Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Feldman D., Ng T., 2007: *Careers: mobility, embeddedness, and success*; Journal of Management, vol. 33, no. 3.
- Feldman D., Weitz B., 1988: *Career plateaus reconsidered*; Journal of Management, vol. 14, no. 1.
- Ferguson G., Takane Y., 2003: *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*; Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN
- Filipowicz G., 1997: *Mentoring, czyli pierwsze kroki z mistrzem*; Personel, nr 2.
- Fisher C., 1985: *Social support and adjustment to work: a longitudinal study*; Journal of Management, vol. 11, no. 3.
- Flis A., 2001: *Adaptacja nowych pracowników*; Zarządzanie i Rozwój, nr 16.
- Ford M.E., 1992: *Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs*; Newbury Park, CA: Sage.
- Ford M., Nichols C.W., 1991: *Using Goal Assessments to identify motivational patterns and facilitate behavioral regulation and achievement*; Advances in Motivation and Achievement, vol. 7, JAI Press Inc.
- Ford Jr. D., 1985: *Facets of work support and employee work outcomes: an exploratory analysis*; Journal of Management, vol. 11, no. 3.
- Frenkel S., Sanders K., 2007: *Explaining variations in co-worker assistance in organizations*; Organization Studies, 28 (06).
- Gong Y., Fan J., 2006: *Longitudinal examination of the role of goal orientation in cross-cultural adjustment*; Journal of Applied Psychology, vol 91, no 1.

- Górnik-Durose M., 2004: *Rola dóbr materialnych w radzeniu sobie z kryzysami tożsamości – przegląd teorii i badań*; w: *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. Zjawiska współczesnej cywilizacji*, red. Popiołek K., Poznań, Wydawca Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Grouzet F.M., Kasser T., Ahuvia A., Dols J.M., Kim Y., Lau S., Ryan R.M., Saunders S., Schmuck P., Sheldon K.M., 2005: *The structure of goal contents across 15 cultures*; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 89 (5).
- Guion R., 1980: *O trynitarnej doktrynie trafności*; w: *Trafność i rzetelność testów psychologicznych. Wybór tekstów*, red. Brzeziński J., Gdańsk, 2005, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Hall, Lindzey; 2001: *Teorie osobowości*; Warszawa, PWN
- Hirschi A., Läge D., 2007: *The relation of secondary students' career-choice readiness to a six-phase model of career decision making*; *Journal of Career Development*, vol. 34, no. 2.
- Hochwarter W., Treadway D., Witt L., Ferris G., 2006: *The interaction of social skill and organizational support on job performance*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 2
- Hofstede G., 2000: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*; Warszawa, PWE
- Hornowska E., Paluchowski W.J.; 2001: *Rozwój zawodowy - podstawowe założenia*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno – zarządcze i psychospołeczne*; red.: Witkowski S., Wrocław, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 900.
- House R., 1971: *A path-goal theory of leader effectiveness*; *Administrative Science Quarterly*, 16.
- Ilies R., Judge T., 2005: *Goal regulation across time: the effects of feedback and affect*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 3.
- Jacksa M., 2000: *Syndrom 3-6 miesięcy, czyli jak zapobiec zniechęceniu do pracy*; Personel
- Janowska Z., 2002: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*; Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jaworowska-Obłój Z., Skuza B., 1986: *Pojęcie wsparcia społecznego i jego funkcje w badaniach naukowych*; *Przegląd Psychologiczny* nr 3.
- Jokisaari M., Nurmi J-E., 2003: *The transition to work life: The role of young adults' work goals and related social capital*; in: *Youth and Work (reports from international symposium)*; Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Kammeyer-Mueller J., Wanberg C.: 2003: *Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no.3
- Kim T-Y., Cable D., Kim S-P., 2005: *Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, No 2.
- Kmiecik-Baran K., 1995: *Skala wsparcia społecznego. Teoria i właściwości psychometryczne*; *Przegląd Psychologiczny*, tom. 38, nr 1/2
- Kolb D., Boyatzis R., 1974: *Goal-setting and self-directed behavior change*; in: *Organizational Psychology*; red.: Kolb D., Rubin I., McIntyre J., Prentice-Hall Inc.Engl. Cliffs New Jersey.
- Kopaliński W., 1989: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*; wydanie XVI rozszerzone, Warszawa, Wiedza Powszechna.
- Kopertyńska M., 2005: *System oceny pracowników: IMG Information Management Polska Sp. z o.o.*; w: *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*.

- Czwarty zestaw studiów przypadków, red. Pocztowski A.; Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Kożusznik B., 2007: *Zespół pracowniczy wobec wyzwań mowych modeli organizacji*; w: *Perspektywy psychologii pracy*, red. Górnik-Durose M., i Kożusznik B., Wydawnictwo UŚ.
 - Kreitler S., Kreitler H., 1994: *Goals and plans: the perspective of cognitive orientation*; in: *Psychology of Future Orientation*, red. Zaleski Z., Lublin, Towarzystwo Naukowe KUL.
 - Kristof-Brown A., Jansen K., Colbert A., 2002: *A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations*; Journal of Applied Psychology, vol 87, no 5
 - Lanz K., 1995: *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*; Warszawa, PWN
 - Lee C., Bobko P., Earley P., Locke E., 1991: *An empirical analysis of a goal setting questionnaire*; Journal of Organizational Behavior, vol.12.
 - Lens W., 2006: *Striving for the future and enjoying the present; Motivational effects of future time perspectives*; Paper presented at the 70th Annual Meeting of the Japanese Psychological Association, Hakata , 3-5 November
 - LePine J., 2005: *Adaptation of teams in respons to unforeseen change: effects of goal difficulty and team composiotion in terms of cognitive ability and goal orientation*; Journal of Applied Psychology, vol. 90, no. 6
 - Levine J., Moreland R., 1991: *Culture and socialization in work groups*; w: *Perspectives on socially shared cognition*, red. Resnick L., Levine J., Teasley S.; Washington, American Psychological Association
 - Little B., 1983: *Personal Projects. A rationale and method for investigation*; Environment and Behavior, Vol. 19, no.3
 - Locke E., Shaw K., Saari L., Latham G., 1981: *Goal setting and task performance: 1969 – 1980*; Psychological Bulletin, Vol 90.
 - Łukaszewki W., 2000: *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*; w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. Strelau J, tom 2, rozdział 29.; Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
 - Łukaszewski W., Doliński D., 2000: *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. Strelau J, tom 2, rozdział 30.; Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
 - Maier G., Brunstein J., 2001: *The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis*; Journal of Applied Psychology, No.5 (Vol.86).
 - Makin P., Cooper C., Cox Ch., 2000: *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*; Warszawa PWN.
 - Mądry D., 2003: *Interwencje wewnętrzne i zewnętrzne w organizacji a skuteczność procesu adaptacji do pracy*; niepublikowana praca magisterska pod kier. prof. dr hab. B. Kożusznik, Instytut Psychologii Uniwersytetu Śląskiego.
 - Moussa F., 2000: *Determinants, process, and consequences of personal goals and performance*; Journal of Management, vol.26, no. 6
 - Multon K.D, 2000: *Career development*; w: *Encyclopedia of psychology*, red. Kazdin A.; New York, American Psychological Association, Oxford University Press.
 - Nachmias D., Frankfort-Nachmias C., 2001: *Metody badawcze w naukach społecznych*; Poznań, Zysk i S-ka Wydawnictwo.
 - Nichols C.W., 1991: *Assessment of Core Goals. Manual*; Consulting Psychologists Press, Inc.

- Nurmi J-E., 1994: *The development of future orientation in life-span context*; in: *Psychology of Future Orientation*, red. Zaleski Z., Lublin, Towarzystwo Naukowe KUL.
- Obuchowski K., 1995: *Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*; Poznań, Zys i S-ka.
- Obuchowski K., 1985: *Adaptacja twórcza*; Warszawa, Wydawnictwo „Książka i Wiedza”.
- Parsloe E., Wray M., 2002: *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*; Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Pereświat-Sołtan A., 2004: *Przygotowanie absolwentów polskich uczelni do funkcjonowania w nowej rzeczywistości*; materiały internetowe z V Ogólnopolskiego Zjazdu Pedagogicznego we Wrocławiu; <http://zjazdptp.dswe.wroc.pl/Pereswiet.doc>
- Pereświat-Sołtan A., 2003: *Orientacja instrumentalna jako sposób przystosowania się do współczesnej rzeczywistości organizacyjnej*; w: *Psychologiczne wyznacznik sukcesu w zarządzaniu*, red. Witkowski S., tom VI;; Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego
- Pervin L.A., 2002: *Psychologia osobowości*; Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Piaget J., 1981: *Równoważenie struktur poznawczych*; Warszawa PWN
- Pietrasinski Z., 1990: *Rozwój człowieka dorosłego*; Warszawa, PW Wiedza Powszechna.
- Piikivi L., 2003: *Vocational coaching of young people at risk of exclusion: Process description and preliminary data*; in: *Youth and Work* (reports from international symposium); Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Popiołek K., 1996: *Wsparcie społeczne – zarys problematyki*; w: Popiołek K. (red.): *Psychologia pomocy*; Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Porter C., 2005: *Goal orientation: effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 4
- Prawda M., 1987: *Cykl życia jednostki a wartość pracy*; Ossolineum, Wydawnictwo PAN, Instytut Filozofii i Socjologii.
- Price RH., 2003: *Supporting the transition from school to work*; in: *Youth and Work* (reports from international symposium); Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M.; 1996: *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne*; Warszawa, PWN.
- Pulakos E., Arad S., Donovan M., Plamondon K., 2000: *Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 4
- Raghuram S., Garud R., Wiesenfeld B., Gupta V., 2001: *Factors contributing to virtual work adjustment*; *Journal of Management*, vol. 27
- Raivio K., 2003: *Young workers – the future of nations*; in: *Youth and Work* (reports from international symposium); Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Rantanen J., 2003: *Conslusions on young people and work life*; in: *Youth and Work* (reports from international symposium); Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Reber A.S.; 2000: *Słownik Psychologii*; Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

- Renn R., 2003: *Moderation by goal commitment of the feedback-performance relationship: Theoretical explanation and preliminary study*; Human Resource Management Review, vol.13
- Rhoades L., Eisenberger R., 2002: *Perceived Organizational Support: a review of the literature*; Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 4
- Rhoades Shanock L., Eisenberger R., 2006: *When supervisors feel supported: relationship with subordinates' perceived supervisor support, Perceived organizational support and performance*; Journal of Applied Psychology, vol. 91, no. 3
- Rostowski J., 1999: *Rola statusu tożsamości osobowej w procesie wyboru zawodu*; w: *Psychologiczna problematyka doradztwa zawodowego*, tom 1, red. Skłodowski H.; Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Saks A., 1996: *The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes*; Human Relations, vol. 49, no 4.
- Salmela-Aro K., Vuori J., Koivisto P., 2003: *Adolescents' socialization and self-direction towards the work life*; in: *Youth and Work* (reports from international symposium); Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland.
- Sarason B., Shearin E., Pierce G., Sarason J., 1987: *Interrelationship of social support measures: theoretical and practical implications*; Journal of Personality and Social Psychology, vol. 52
- Savickas, M. L., 2007: *Occupational choice*; in: *Handbook of career studies*, (Eds.)Gunz H. P. and Peiperl M. A.; Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein E.H., 2004: *Learning when and how to lie: A neglected aspect of organizational and occupational socialization*; Human Relations, vol. 57, no 3.
- Schein E.H., 1988: *Organizational Psychology*; Prentice-Hall Inc.Engl. Cliffs New Jersey.
- Schein E.H., 2002: *The anxiety of learning. Interview with E. H. Schein by D.L. Coutu*; Harvard Business Review, March.
- Schein E.H.,1974: *Personal growth and career development*; in: *Organizational Psychology*; red.: Kolb D., Rubin I., McIntyre J., Prentice-Hall Inc.Engl. Cliffs New Jersey.
- Schneider B., Smith D.B., Taylor S., Fleenor J, 1998: *Personality and organizations: a test of the homogeneity of personality hypothesis*; Journal of Applied Psychology, vol 83, no 3
- Sęk H., 1991: *Spółeczno-kliniczne podstawy teoretyczne różnych form pomocy psychologicznej*; w: *Spółeczna psychologia kliniczna*, red, Sęk H.; Warszawa, PWN.
- Sęk H., 1986: *Wsparcie społeczne – co zrobić, aby stało się pojęciem naukowym?*; Przegląd Psychologiczny nr 3.
- Shahr G., Kalnitzki E., Shulman S., Blatt S., 2006: *Personality, motivation, and the construction of goals during the transition to adulthood*; Personality and Individual Differences, vol. 40, issue 1.
- Sheldon K., Ryan R., Deci E., Kasser T., 2004: *The independent effects of goal contents and motives on well-being: it's both what You pursue and why You pursue it*; Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 30, no.4
- Sommerville J., Woodward A., Needham A., 2005: *Action experience alters 3-month-old infants' perception of others' actions*; Cognition, vol. 96, issue 1
- Stanisław A., 2001: *Przystępny kurs statystyki w oparciu o program STATISTICA PL na przykładach z medycyny*; Kraków, Drukarnia Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Steele-Johnson D., Beauregard R., Hoover P., Schmidt A., 2000: *Goal orientation and task demand effects on motivation, affect and performance*; Journal of Applied Psychology, vol. 85, no. 5

- Strykowska M., 2002: *Zawód - Praca - Kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*; w: *Współczesne organizacje - wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red.: Strykowska M., Poznań, Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Szewczuk W., 1998: *Plan życiowy*; w: *Encyklopedia Psychologii*, red. Szewczuk W.; Warszawa, Fundacja Innowacja.
- Titkow A., 1993: *Stres i życie społeczne. Polskie doświadczenia*; Warszawa, PWN.
- Tomaszewski T., 1998: *Czynności*; w: *Encyklopedia Psychologii*, red. Szewczuk W.; Warszawa, Fundacja Innowacja.
- Tomaszewski T., 1977: *Struktura i mechanizmy regulacyjne czynności człowieka*; w: *Psychologia*, red. Tomaszewski T.; Warszawa PWN
- Trochimiuk R., 2005: *Program adaptacji do pracy: Masterlink Express Sp.z o.o.*; w: *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Czwarty zestaw studiów przypadków*, red. Pocztowski A.; Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Trochimiuk R., 2002: *Ścieżki kariery: EMPiK Sp. z o.o.*; w: *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Studia przypadków*, red. Pocztowski A.; Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Urbanik-Papp G., 2001: *Żegnaj szkolenie, witaj doświadczenie. Metody uczenia się na stanowisku pracy*; *Personel i Zarządzanie*, nr 13/14(106/107).
- Van Harrison R., 1987: *Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy*; w: *Stres w pracy*; red. Cooper C. i Pane R.; Warszawa PWN
- VandeWalle D., Cummings L., 1997: *A test of the influence of goal orientation on the feedback seeking process*; *Journal of Applied Psychology*, vol.82
- VandeWalle D., Cron W., Slocum Jr. J., 2001: *The role of goal orientation following performance feedback*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no.4
- Wanberg C, Kammeyer-Mueller J., 2000: *Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process*; *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no.3
- Wayne S., Liden R., Kraimer M., Graf I., 1999: *The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success*; *Journal of Organizational Behavior*, vol.20.
- Wesson M., Gogus C., 2005: *Shaking hands with a Computer: an examination of two methods of organizational newcomer orientation*; *Journal of Applied Psychology*, vol 90, no 5
- Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2007: *Statystyka. Analiza badań społecznych*; Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Wilsz J., 2003: *Relacje między procesem przystosowania zawodowego a strukturą osobowości osoby przystosowującej się*; *Kształcenie Zawodowe: Pedagogika i Psychologia. Rocznik polsko-ukraiński i ukraińsko-polski. T. 4*; Wyd. WSP w Częstochowie, Częstochowa, Kijów, s. 53-74.
- Witkowski S., 2003: *Prognozowanie sukcesów zawodowych na podstawie danych biograficznych*; w: *Psychologiczne wyznacznik sukcesu w zarządzaniu*, red. Witkowski S., tom VI;; Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego
- Wojciszke B, 2000: *Relacje interpersonalne*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. Strelau J, tom 3, rozdział 45.; Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Young A., Perrewé P., 2000: *What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and proteges*; *Journal of Management*, vol. 26, no. 4.
- Zaleski Z., 1992: *Wsparcie społeczne a postawa wobec przyszłości: polskie doświadczenie nadziei i niepokoju*, w: *Wykłady z psychologii w KUL*, red. Januszewski A., Oleś P., Witkowski T.; Lublin, Redakcja Wydawnictw KUL.

- Zaleski Z., 1991: *Psychologia zachowań celowych*; Warszawa, PWN.
- Zirkel S., Cantor N., 1989: *Personal construals of life tasks: Those who struggle for independence*; Journal of Personality and Social Psychology, 58.
- Żarczyńska A., 2000: *Pomocna dłoń. Adaptacja w ocenie nowo zatrudnionych pracowników*; Personel: Zatrudnianie- Motywowanie-Szkolenie, nr 5(74).

Źródła internetowe:

- Woydyłło E., 2001: System wspierania pracowników – EAP; www.kadry.info.pl
- Ziębicki B., 2001: Wykorzystanie komunikacji wewnętrznej do adaptacji nowoprzyjętych pracowników (prezentacja wyników badań w firmach Polski południowej); www.ziebicki.hoga.pl
- Little B., 1983: Personal Projects Analysis©. Interactive Workbook; www.brianrlittle.com/ppa/index.htm
- Kwestionariusz SSQSR autorstwa G. Sarason, H. M. Levine, R. B. Basham i B. R. Sarason, za zgodą autorów wersja przygotowana przez: Z. Obój, B. Skuzę, K. Wrześniewskiego i Z. Zaleskiego <http://students.mimuw.edu.pl/~rp209218/ankieta/>
- Informacja o realizacji I Etapu Programu „Absolwent 2001” w województwie mazowieckim w okresie czerwiec-grudzień 2001; wup.mazowsze.pl
- Work Goal Survey; www.uu.edu/personal/dmichael/mgt318/ppt/chap04/tsld022.htm
- “Pierwsza Praca” Program Aktywizacji Zawodowej Absolwentów, Aneks nr 2, styczeń 2002; www.mps.gov.pl

ZAŁĄCZNIKI

1. Metryczka
2. Kwestionariusz Moja Praca
3. Analiza Osobistych Celów Zawodowych

METRYCZKA

Proszę wybrać płeć

☒ Kobieta

☐ Mężczyzna

Proszę podać swój wiek w latach :

Proszę wybrać swoje wykształcenie

Zawodowe
Średnie
Studium pomaturalne
Wyższe (tytuł licencjata i/lub magistra)

Czy kontynuuje Pani naukę w chwili obecnej?

Nie
Tak, w studium pomaturalnym
Tak, na studiach licencjackich
Tak, na studiach magisterskich
Tak, na studiach podyplomowych
Tak, na studiach doktoranckich

Proszę określić czas pracy w obecnej firmie

Czy - w swoim odczuciu - miała Pani problemy ze znalezieniem pracy czy zatrudnieniem się w obecnym miejscu?

☐ Nie ☐ Tak

Proszę określić w przybliżeniu długość swojego doświadczenia zawodowego przed podjęciem aktualnej pracy. Chodzi o wszystkie formy pracy, nie tylko na umowę i „na etat”, ale również pracę wakacyjną, pracę „na czarno”, udzielanie korepetycji oraz praktyki, staże i wolontariaty

Czy prowadzi Pani gospodarstwo domowe?

Mieszkam i finansuję się samodzielnie
Współprowadzę gospodarstwo domowe
Jestem głównym żywicielem rodziny
Nie uczestniczę w finansowaniu gospodarstwa domowego

Proszę krótko, scharakteryzować firmę, w której Pani pracuje, a mianowicie:

Jaka jest wielkość tej firmy?

1-15 pracowników
16-50 pracowników
51-249 pracowników
250-499 pracowników
500 i więcej pracowników

Do którego z sektorów należy firma?

Czy Pani praca ma charakter zespołowy?

☐ Nie ☐ Tak

sfera budżetowa (np. administracja publiczna, szkolnictwo)
przedsiębiorstwo państwowe
przedsiębiorstwo prywatne
organizacja pozarządowa (np. organizacja non-profit)

Kwestionariusz Moja Praca

Kwestionariusz "Moja Praca"

Proszę o odpowiedź na poniższe pytania, uwzględniając obecną sytuację w Pani pracy zawodowej.

1. Lubię swoją pracę i to, co robię w pracy	☒ wcale	☐ słabo	☐ średnio	☐ mocno	☐ b.mocno
2. Mam poczucie, że jestem sprawiedliwie wynagradzana za to, co robię w pracy	☐ w ogóle	☒ rzadko	☐ średnio	☐ często	☐ b. często
3. Czuję się akceptowana przez moich współpracowników	☐ w ogóle	☐ rzadko	☒ średnio	☐ często	☐ b. często
4. Mam poczucie, że stopień mojej samodzielności i odpowiedzialności w pracy jest dla mnie odpowiedni	☐ w ogóle	☐ rzadko	☐ średnio	☒ często	☐ b. często
5. Moja praca daje mi poczucie satysfakcji	☐ w ogóle	☐ rzadko	☐ średnio	☐ często	☒ b. często
6. Nawiązuję stosunki koleżeńskie i przyjacielskie ze swoimi współpracownikami	☐ w ogóle	☐ rzadko	☒ średnio	☐ często	☐ b. często
7. Mam poczucie, że moja wiedza pozwala mi na zastąpienie współpracownika w razie konieczności	☐ w ogóle	☒ rzadko	☐ średnio	☐ często	☐ b. często
8. Znam i staram się realizować cele organizacji	☐ wcale	☐ słabo	☒ średnio	☐ dobrze	☐ b.dobrze
9. Znam sposób obchodzenia w mojej organizacji urodzin, imienin, świąt okolicznościowych	☐ wcale	☐ słabo	☐ średnio	☒ dobrze	☐ b.dobrze
10. Mam poczucie, że to, co robię w pracy ma sens, jest ważne	☐ w ogóle	☐ rzadko	☐ średnio	☒ często	☐ b. często

Kwestionariusz "Moja Praca"

Proszę o odpowiedź na poniższe pytania, uwzględniając obecną sytuację w Pani pracy zawodowej.



11. Wiem, kto w mojej firmie jest za co odpowiedzialny

☐ wcale ☒ słabo ☐ średnio ☐ dobrze ☐ b.dobrze

12. Stopień trudności zadań, które mam do wykonania jest dla mnie odpowiedni (stymuluje mnie do pracy-zadania nie są ani za proste, ani za trudne)

☐ w ogóle ☐ rzadko ☒ średnio ☐ często ☐ b. często

13. Znam osoby pracujące w firmie, z którymi na co dzień nie współpracuję

☐ wcale ☐ słabo ☐ średnio ☒ dobrze ☐ b.dobrze

14. Mam wystarczającą ilość informacji do wykonywania moich zadań, przepływ informacji w firmie jest dla mnie odpowiedni

☐ w ogóle ☐ rzadko ☒ średnio ☐ często ☐ b. często

15. Posiadam wiedzę niezbędną do wykonywania wszystkich moich obowiązków (także tych, które czekają na mnie w przyszłości)

☐ w ogóle ☒ rzadko ☐ średnio ☐ często ☐ b. często

16. Znam sposób żegnania pracowników odchodzących z mojej organizacji np. na emeryturę

☒ wcale ☐ słabo ☐ średnio ☐ dobrze ☐ b.dobrze

17. Mam poczucie, że jestem kierowana odpowiednio, właściwie

☐ w ogóle ☒ rzadko ☐ średnio ☐ często ☐ b. często

18. Znam klientów, kontrahentów, kooperantów mojego zakładu pracy

☐ wcale ☐ słabo ☒ średnio ☐ dobrze ☐ b.dobrze

19. Mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony współpracowników

☐ w ogóle ☐ rzadko ☐ średnio ☒ często ☐ b. często

20. Mam poczucie, że obecnie wykonuję swoją pracę lepiej i skuteczniej niż miało to miejsce zaraz po przyjęciu mnie do pracy

☐ w ogóle ☐ rzadko ☐ średnio ☐ często ☒ b. często

Kwestionariusz "Moja Praca"

Proszę o odpowiedź na poniższe pytania, uwzględniając obecną sytuację w Pani pracy zawodowej.



19. Mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony współpracowników

☐ w ogóle ☐ rzadko ☐ średnio ☒ często ☐ b. często

20. Mam poczucie, że obecnie wykonuję swoją pracę lepiej i skuteczniej niż miało to miejsce zaraz po przyjęciu mnie do pracy

☐ w ogóle ☐ rzadko ☐ średnio ☐ często ☒ b. często

21. Mam poczucie, że jestem częścią organizacji, jej ważnym elementem

☒ w ogóle ☐ rzadko ☐ średnio ☐ często ☐ b. często

22. Kontaktuję się prywatnie z osobami, z którymi współpracuję bezpośrednio

☐ w ogóle ☒ rzadko ☐ średnio ☐ często ☐ b. często

23. Posiadam umiejętności umożliwiające mi podjęcie dowolnego, wyznaczonego mi zadania (w ramach mojego zawodu)

☐ wcale ☐ słabo ☒ średnio ☐ dobrze ☐ b.dobrze

24. Znam żargon, którym posługują się moi współpracownicy, rozumiem specyficzny dla mojego zawodu język

☐ wcale ☐ słabo ☐ średnio ☒ dobrze ☐ b.dobrze

25. Współpracownicy okazują mi sympatię i życzliwość

☐ w ogóle ☐ rzadko ☐ średnio ☐ często ☒ b. często

26. Mam poczucie, że zasady, procedury, przepisy obecne w mojej firmie pomagają mi w wykonywaniu mojej pracy

☐ w ogóle ☐ rzadko ☐ średnio ☒ często ☐ b. często

27. Znam przepływ informacji, produktów w mojej firmie

☐ wcale ☐ słabo ☒ średnio ☐ dobrze ☐ b.dobrze

28. Odpowiada mi atmosfera panująca między mną a współpracownikami

☐ w ogóle ☒ rzadko ☐ średnio ☐ często ☐ b. często

-> DALEJ ->

1. Proszę podsumować, jak długo trwał u Pani okres adaptacji do pracy. Proszę zaznaczyć jedną z poniższych odpowiedzi.

- ☐ · Tydzień
- ☐ · Dwa tygodnie
- ☐ · Miesiąc
- ☐ · Dwa miesiące
- ☐ · Trzy miesiące
- ☐ · Sześć miesięcy
- ☐ · Dziewięć miesięcy
- ☐ · Rok
- ☐ · Trwa do tej pory i jeszcze się nie zakończył.

2. Pani adaptacja:

- ☐ została zaplanowana i przygotowana
- ☐ odbyła się spontanicznie

3. Czy został wyznaczony opiekun, który pomagał Pani przez cały okres adaptacji?

- ☐ nie

tak i był nim:

- ☐ bezpośredni przełożony
- ☐ współpracownik
- ☐ pracownik kadr
- ☐ wyższy przełożony
- ☐ ktoś inny, a mianowicie:

ANALIZA OSOBISTYCH CELÓW ZAWODOWYCH

Każdy z nas stawia sobie cele, które motywują go do długotrwałego działania i pozwalają mu opierać się chwilowym presjom. Dotyczy to każdej dziedziny życia, również sfery zawodowej. Cele te mogą być bardzo różnorodne: długo lub krótkoterminowe, konkretne lub ogólne, „małe” lub „duże”. Mogą przyjmować formę konkretnych zadań do wypełnienia lub pewnych kierunków działania. Mogą dotyczyć one rozwoju własnych kompetencji, czy osobowości, miejsca w organizacji lub własnego pomysłu na pracę zawodową

Proszę wpisać w poniższej tabeli cele zawodowe, które Pani sobie stawia. Ich ilość może być dowolna
Wpisany cel proszę zatwierdzić wciskając klawisz OK po prawej stronie.

LP	MOJE CELE ZAWODOWE	
1	Cel 1	OK ☐
2	Cel 2	OK ☐
3	Cel 3	OK
4	Cel 4	OK
5	Cel 5	OK
6	Cel 6	OK ☐
7		OK
8		OK
9		OK
10		OK
		

Aby przejść na następną stronę, proszę kliknąć strzałkę DALEJ (w prawym dolnym rogu).



Proszę rozdzielić 60 punktów pomiędzy wszystkie wymienione cele zgodnie ze znaczeniem, które Pani im przypisuje.
Najwięcej punktów powinny otrzymać najważniejsze cele, a mniej punktów - cele mniej ważne.

Pozostało jeszcze do podziału:
0
punktów

LP	MOJE CELE ZAWODOWE	
	Cel 1	20
	Cel 2	10
	Cel 3	5
	Cel 4	10
	Cel 5	10
	Cel 6	5



Aby przejść na następną stronę, proszę kliknąć strzałkę DALEJ (w prawym dolnym rogu).



Poniżej zamieszczono podstawowe cele ludzkiego działania. Proszę przeczytać je uważnie i wybrać 7 najważniejszych dla Pani celów życiowych.

Aby wybrać dany cel, należy najechać na niego strzałką i przycisnąć lewy klawisz myszy. Natomiast po przyciśnięciu prawego klawisza myszy wyświetli się definicja celu. W przypadku rezygnacji z danego celu, należy najechać na niego i ponownie wcisnąć lewy klawisz.

Bezpieczeństwo

Przyjemność

Poznawanie

Wewnętrzna harmonia

Indywidualizm

Prawość , moralność

Profesjonalizm

Aprobata społeczna

Pozytywna samoocena

Relacje międzyludzkie

Poszukiwanie wrażeń

Sprawiedliwość

Niezależność

Kondycja fizyczna

Wyciszenie

Zadowolenie z życia

Duchowość

Innowacyjność

Kreatywność

Altruizm

Podnoszenie statusu

Samoorganizacja

Samodoskonalenie

Majątność





Cele, które widzi Pani na ekranie zostaną poddane bardziej szczegółowej analizie według zaproponowanych kryteriów.

Cel 1

Cel 2

Cel 4

Cel 5

Aby przejść na następną stronę, proszę kliknąć strzałkę DALEJ (w prawym dolnym rogu).



Analiza osobistych celów zawodowych

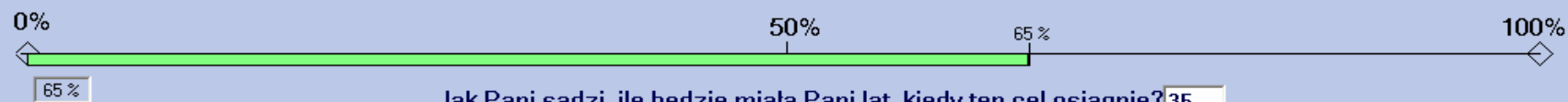
Proszę oszacować **prawdopodobieństwo osiągnięcia** przez Panią wymienionych celów. Chodzi o osobiste przekonanie, że założony cel zawodowy zostanie przez Panią osiągnięty w przyszłości. Proszę odnieść się do każdego celu z osobna, wykorzystując skalę od 0 do 100%, gdzie:

0 oznacza - „nie widzę szans na realizację tego celu”,

100% oznacza - „jestem pewna, że osiągnę ten cel”.

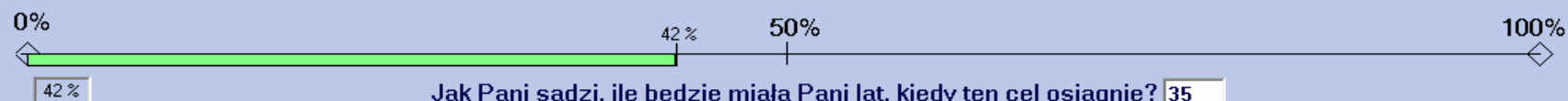
Proszę wpisać procent w okienku lub zaznaczyć zielonym kolorem na osi poprzez kliknięcie myszką.

Cel 1



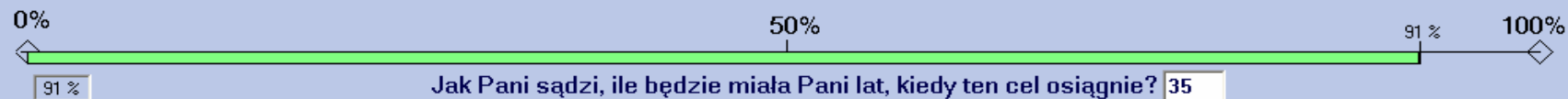
Jak Pani sądzi, ile będzie miała Pani lat, kiedy ten cel osiągnie? 35

Cel 2



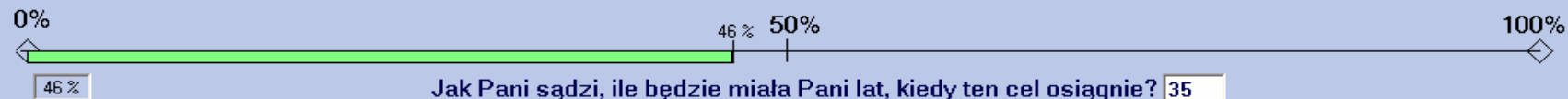
Jak Pani sądzi, ile będzie miała Pani lat, kiedy ten cel osiągnie? 35

Cel 4



Jak Pani sądzi, ile będzie miała Pani lat, kiedy ten cel osiągnie? 35

Cel 5



Jak Pani sądzi, ile będzie miała Pani lat, kiedy ten cel osiągnie? 35



Analiza Celów Zawodowych

Kolejna kategoria opisu wymienionych celów, to **zaangażowanie**. Proszę odpowiedzieć, na ile jest Pani w chwili obecnej zaangażowana w realizację swoich celów zawodowych. Tak jak poprzednio, proszę odnieść się do każdego celu z osobna, wykorzystując skalę od 0 do 100%, gdzie:
0 oznacza - „obecnie nie jestem w ogóle zaangażowana w realizację tego celu”,
100% oznacza - „obecnie robię wszystko, aby ten cel zrealizować”.
Proszę wpisać procent w okienku lub zaznaczyć zielonym kolorem na osi poprzez kliknięcie myszką.

Cel 1

0% 47% 100%

47 %

Cel 2

0% 80% 100%

80 %

Cel 4

0% 27% 100%

27 %

Cel 5

0% 86% 100%

86 %

Wstecz **Dalej**

Czy wymienione przez Pani cele są ze sobą powiązane?

Czy wpływają na siebie wzajemnie? Czy osiągnięcie danego celu uzależnione jest od zrealizowania innego celu? Jeśli dostrzega Pani zależność pomiędzy swoimi celami, proszę zaznaczyć ją klikając na poniższych polach wybierając:

→ strzałkę w prawo, jeśli realizacja celu po lewej wpływa na cel po prawej

← strzałkę w lewo, jeśli realizacja celu po prawej wpływa na cel po lewej

↔ strzałki w obie strony, jeśli cele wpływają na siebie wzajemnie

„Brak wpływu” jeśli cele nie są w żaden sposób powiązane

Cel 1 → Kliknij tutaj by wybrać ← Cel 2

Cel 1 Brak wpływu Cel 4

Cel 1 → Cel 5

Cel 2 ← Cel 4

Cel 2 ↔ Cel 5

Cel 4 Brak wpływu Cel 5



Proszę zaznaczyć, kto konkretnie wspiera Panią w realizacji celów zawodowych. Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź w każdej rubryce. Proszę, jak zwykle, odnieść się do każdego celu z osobna.

LP	Moje cele zawodowe	Osoby wspierające mnie	
		W organizacji	Poza organizacją
1	Cel 1	☐ bezpośredni przełożony ☒ współpracownik ☐ pracownik personalny ☐ wyższy przełożony ☐ inna osoba	☐ partner życiowy ☐ rodzice ☐ krewni ☒ przyjaciele/znajomi ☐ duchowny ☐ psycholog ☐ inna osoba
2	Cel 2	☐ bezpośredni przełożony ☐ współpracownik ☐ pracownik personalny ☐ wyższy przełożony ☒ inna osoba 	☐ partner życiowy ☐ rodzice ☒ krewni ☐ przyjaciele/znajomi ☐ duchowny ☐ psycholog ☐ inna osoba

Proszę zaznaczyć, kto konkretnie wspiera Panią w realizacji celów zawodowych. Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź w każdej rubryce. Proszę, jak zwykle, odnieść się do każdego celu z osobna.

LP	Moje cele zawodowe	Osoby wspierające mnie	
		W organizacji	Poza organizacją
3	Cel 4	☐ bezpośredni przełożony ☒ współpracownik ☐ pracownik personalny ☐ wyższy przełożony ☒ inna osoba 	☐ partner życiowy ☐ rodzice ☐ krewni ☐ przyjaciele/znajomi ☐ duchowny ☒ psycholog ☐ inna osoba
4	Cel 5	☒ bezpośredni przełożony ☐ współpracownik ☐ pracownik personalny ☐ wyższy przełożony ☐ inna osoba	☐ partner życiowy ☐ rodzice ☐ krewni ☒ przyjaciele/znajomi ☐ duchowny ☐ psycholog ☐ inna osoba

← Wstecz

Dalej →

Analiza Osobistych Celów Zawodowych

Różny może być zakres otrzymywanego wsparcia.

Proszę zaznaczyć, czy jest Pani zadowolona ze wsparcia otrzymywanego w realizacji swoich celów zawodowych.

Cel 1

Osoby wspierające mnie:	Stopień zadowolenia			
współpracownik	4 jestem bardzo zadowolona	3	2	1 jestem mało zadowolona
przyjaciele znajomi	4 jestem bardzo zadowolona	3	2	1 jestem mało zadowolona

←

Dalej →

Analiza Osobistych Celów Zawodowych

Różny może być zakres otrzymywanego wsparcia.

Proszę zaznaczyć, czy jest Pani zadowolona ze wsparcia otrzymywanego w realizacji swoich celów zawodowych.

Cel 2

Osoby wspierające mnie:

Stopień zadowolenia

psycholog

4

jestem bardzo
zadowolona

3

2

1

jestem mało
zadowolona

krewni

4

jestem bardzo
zadowolona

3

2

1

jestem mało
zadowolona



