

Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Psychologii

mgr Grzegorz Kowalski

ROZPRAWA DOKTORSKA

**Rola działań outplacementowych we wzmacnianiu zaradności
i percepcji własnej zatrudnialności w grupie pracowników przemysłu
energetycznego w czasie transformacji**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem
dr hab. Katarzyny Ślebarskiej prof. UŚ

Katowice 2024

PODZI KOWANIA

Chciałbym wyrazić głęboką wdzięczność Pani Profesor dr hab. Katarzynie Ślebarskiej za nieocenioną pomoc merytoryczną, cenne sugestie, wsparcie oraz poświęcony czas. Jestem ogromnie wdzięczny za przekazaną mi wiedzę, która umożliwiła mi napisanie tej pracy i pomogła uniknąć wielu błędów. Dziękuję za ukazanie mi kluczowych zagadnień w psychologii oraz za naukę, jak skutecznie się nimi zajmować. Wyrażam również wdzięczność za merytoryczne wsparcie i nieustanną troskę, które sprawiły, że na każdym etapie pracy czułem się pewnie i bezpiecznie.

Pragnę serdecznie podziękować Panu Profesorowi Romanowi Soucek za owocną współpracę, cenne konsultacje i wymianę poglądów, które w znacznym stopniu przyczyniły się do efektów analiz w niniejszej pracy doktorskiej. Jego wsparcie miało nieoceniony wpływ na kształt mojej pracy. Chciałbym również podkreślić, że ogromna wiedza Pana Profesora Romana Soucek z zakresu psychologii pracy była dla mnie niezwykle inspirująca. Jego głębokie zrozumienie tej dziedziny nie tylko wzbogaciło moje analizy, ale także zainspirowało mnie do dalszego zgłębiania tematu

Chciałbym podziękować Pani Profesor Nele De Cuyper oraz Panu Profesorowi Martinowi Euwema za inspirujące konsultacje, cenne wskazówki oraz możliwość wspólnej analizy projektu badawczego. Ich zaangażowanie i otwartość były dla mnie niezwykle motywujące, a ich wsparcie przyczyniło się do wzbogacenia mojej pracy naukowej.

Pragnę podziękować wszystkim bliskim mi osobom — za wsparcie, cierpliwość oraz troskę, którą otaczaliście mnie w chwilach, kiedy tego potrzebowałem. Wasza obecność ma dla mnie największe znaczenie. Pragnę szczególnie podziękować mojej żonie Simonie za nieocenione wsparcie, wyrozumiałość, wiarę we mnie oraz cierpliwość, które okazała w trakcie przygotowywania niniejszej pracy. Chciałbym również serdecznie podziękować mojej córce Sofii, której radość i uśmiech codziennie przypominały mi o tym, co w życiu najważniejsze. Wasza obecność i miłość dawały mi poczucie równowagi i wspierały mnie w dążeniu do ukończenia tej pracy.

Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Transformacja sektora energetyki jako istotny problem społeczny.....	8
1.1. Transformacja w branży energetycznej na przykładzie przedsiębiorstwa w województwie śląskim	10
1.2. Społeczne i gospodarcze konsekwencje transformacji	11
2. Outplacement – działania podejmowane w obliczu zachodzących zmian	14
2.1. Podstawy działań outplacementowych	15
2.2. Outplacement w szerszej perspektywie	17
2.3. Powszechność programów outplacementowych.....	22
3. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami i karierą.....	24
3.1. Rola przekonania o własnej skuteczności w kształtowaniu kariery.....	24
3.2. Poczucie własnej skuteczności: koncepcje, zastosowania i wpływ na zachowania w środowisku zawodowym.....	29
4. Proaktywne radzenie sobie w obliczu zagrożenia utraty pracy	34
4.1. Rola proaktywnego radzenia sobie w obliczu stresu	34
4.2. Definicja proaktywnego radzenia sobie	38
4.3. Proaktywne radzenie sobie w kontekście zawodowym	43
5. Zatrudnialność	47
5.1. Znaczenie zatrudnialności we współczesnej psychologii pracy i organizacji	47
5.2. Zatrudnialność – pojęcie, wymiary	50
5.3. Determinanty zatrudnialności	53
6. Problematyka badań własnych.....	58
6.1 Problem i cel badań.....	58
6.2 Pytania badawcze	60
6.3 Hipotezy badawcze	61
6.4 Model badawczy	68
6.5 Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja.....	70
6.6 Charakterystyka narzędzi pomiarowych	72
6.7 Organizacja i przebieg badań	78
6.8 Osoby badane	79
6.9 Programy szkoleniowe o charakterze outplacementowym.....	81
7. Wyniki badań własnych.....	88
7.1 Statystyki opisowe	88
7.1.1 Proaktywne radzenie sobie.....	88

7.1.2	Poczucie własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku.....	93
7.1.3	Cechy osobowości.....	96
7.1.4	Statystyki opisowe – Podsumowanie.....	98
7.2	Zależności między zmiennymi - analiza korelacji	98
7.3	Weryfikacja hipotez badawczych	101
7.3.1	Programy szkoleniowe o charakterze outplacementowym wzmacniają proaktywne radzenie sobie, poczucie własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku i postrzeganie własnej zatrudnialności	101
7.3.2	Liniowy model regresji mieszanej – Analiza dodatkowa	109
7.3.4	Związek proaktywnego radzenia sobie z poczuciem własnej skuteczności, oczekiwaniami dotyczącymi wyniku i postrzeganiem własnej zatrudnialności.	120
7.3.5	Predykcja różnic w zatrudnialności na podstawie proaktywnego radzenia sobie, przekonania o własnej skuteczności i oczekiwań co do wyniku	124
7.3.6	Zależności między zmiennymi - Analiza dodatkowa.....	136
7.4	Podsumowanie wyników	144
8.	Dyskusja wyników.....	149
8.1	Interpretacja uzyskanych wyników	149
8.2	Ograniczenia i kierunki dalszych badań	157
8.3	Praktyczne implikacje uzyskanych wyników	158
8.4	Wdrożenie	160
8.5	Podsumowanie	163
	Bibliografia	165
	Spis tabel.....	183
	Spis rysunków.....	185
	Aneks	187

Wprowadzenie

W dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym organizacje często są narażone na zmiany strukturalne, restrukturyzację czy redukcję zatrudnienia. Zachodzące zmiany w gospodarce oraz stały postęp technologiczny mają ogromny wpływ na strukturę zatrudnienia, jak również na poziom bezrobocia na rynku pracy. Rozwój nowych sektorów gospodarczych i technologii prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na specjalistów w powstających dziedzinach. Jednocześnie intensywny postęp automatyzacji, jak również coraz szersze zastosowanie w przemyśle użytecznych rozwiązań z jej zakresu przyczyniają się do coraz częstszej zastępowalności pracowników na rzecz maszyny. W związku z powyższym, koncepcja kariery zawodowej ulega redefinicji (Thijssen, van der Heijden, Roccoi, 2008). Dotychczasowe łączenie życia zawodowego z jedną organizacją (tzw. kariera na całe życie) rozpatrywane jest obecnie szerzej, w odniesieniu do perspektywy kariery proteuszowej (Gubler, Arnold, Coombs, 2014), czy pojęcia kariery bez granic (Mazzetti i in., 2024). Jak wskazują aktualne statystyki, polscy pracownicy zmieniają miejsce zatrudnienia co najmniej raz w przeciągu ośmiu lat (LiveCareer Polska, 2024; Pracuj.pl, 2024). Najczęściej pracę zmieniają osoby młode, w szczególności osoby w wieku 18–24 lat, niekiedy co dwa lata. Z kolei starsi wiekiem pracownicy wykazują większą stabilność zatrudnienia, spędzając więcej czasu w jednej firmie. Powyższe dane potwierdzają istniejące prognozy światowe, wskazujące na zmianę miejsca zatrudnienia średnio raz na dwa lata (Hu i in., 2015; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Tucker, 2007). Zmiana pracy wiąże się z odejściem pracownika z dotychczasowego miejsca zatrudnienia, co z kolei prowadzi do realnego zagrożenia utratą pracy, czemu mogą towarzyszyć negatywne zjawiska w miejscu pracy, takie jak wzrastająca rywalizacja między pracownikami czy obniżenie wartości i standardów etycznych (Ślebarska, 2017). Jednak coraz częściej organizacje podejmują działania prewencyjne, mające na celu wsparcie pracowników w procesie tranzycji z dotychczasowego miejsca pracy do kolejnego, są to m.in. programy outplacementowe.

Programy outplacementowe są inicjatywami podejmowanymi przez organizacje w celu pomocy pracownikom narażonym na utratę pracy w efektywnym poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Koncentrują się one na planowaniu działań, których celem jest skuteczne zarządzanie programem zwolnień pracowników oraz ograniczenie wpływu negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym (Juchnowicz, 2007). Osiągnięcie tego celu jest możliwe poprzez

zapewnienie praktycznych umiejętności poszukiwania pracy, jak również zapewnienie szkoleń rozwijających oraz wzmacniających kompetencje poszukiwane przez pracodawców na rynku pracy (Pytel - Kopczyńska, Oleksiak, 2020), wzmacniając tym samym przekonanie jednostki o własnej zatrudnialności (De Cuyper, De Witte, 2011). Szkolenia takie mogą pozytywnie przekładać się na chęć wzmocnienia własnej pozycji na rynku pracy poza organizacją, co skutkuje lepszym przekonaniem o zewnętrznej zatrudnialności (Van Hootegem, De Witte, De Cuyper, Elst, 2019). Wydaje się więc, że udział w szkoleniach jest dla pracowników jednym z najważniejszych sposobów reagowania zarówno na zachodzące zmiany społeczne, przemysłowe, jak i na wzmacnianie stanu swojej wiedzy i umiejętności (Kyndt, Govaerts, Dochy, Baert, 2011).

Związek między uczeniem się związanym z pracą a postrzeganą zatrudnialnością jest złożony i zakłada dodatkowe praktyki stymulujące zatrudnialność (Houben, De Cuyper, Kyndt, Forrier, 2021), w szczególności wspomagające nabywanie kompetencji pożądanych nie tylko w danej organizacji, ale także na rynku pracy. Może zatem istnieć związek między formalnym uczeniem się w miejscu pracy, a postrzeganą wewnętrzną zatrudnialnością.

W niniejszej rozprawie doktorskiej uwaga skupiona jest na skuteczności programu outplacementowego opartego na szkoleniach dedykowanych pracownikom w celu wzmocnienia ich pozycji na rynku pracy poprzez zwiększenie poziomu postrzeganej zatrudnialności zarówno wewnątrz organizacji (zatrudnialność wewnętrzna), jak i poza nią (zatrudnialność zewnętrzna). Zaproponowane zostały autorskie szkolenia skierowane na wzmacnianie kompetencji twardych (wiedza z zakresu IT), oraz umiejętności miękkich (m.in. otwartość na zmiany czy radzenie sobie z trudnościami). Przemysł energetyczny, w szczególności elektrownie, doświadcza licznych zmian strukturalnych, co wiąże się z relokacją pracowników, bądź redukcją etatów. Tym samym, zrozumienie wagi programów outplacementowych w funkcjonowaniu pracowników elektrowni ma kluczowe znaczenie dla rozwoju skutecznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi, jak również we wspieraniu osób przechodzących przez proces restrukturyzacji branży energetycznej. Celem podjętych badań jest określenie roli działań outplacementowych we wzmacnianiu zaradności i percepcji własnej zatrudnialności w grupie pracowników przemysłu energetycznego w czasie transformacji.

Badania obejmują zarówno aspekty teoretyczne, jak i empiryczne, w celu uzyskania pełnego obrazu wpływu programów outplacementowych na uczestników oraz identyfikacji kluczowych czynników wpływających na ich skuteczność.

Ta rozprawa doktorska istotnie przyczynia się do rozwoju wiedzy na temat zjawiska outplacementu, wnosi też nowe elementy do literatury światowej w opisie rozumienia działań outplacementowych, oraz identyfikacji najlepszych praktyk w zakresie wsparcia pracowników elektrowni w procesie transformacji branży energetycznej. Autor wyraża nadzieję, że wyniki tego badania przyczynią się do rozwoju skutecznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi i wsparcia pracowników w innych organizacjach, które również stoją przed podobnymi wyzwaniami związanymi ze zmianami strukturalnymi i redukcją zatrudnienia. Niniejsza praca zawiera również pomocne sugestie dla polityki zatrudnienia (zarówno na poziomie rządowym, jak i organizacyjnym), jak również dla doradztwa zawodowego. Z jednej strony, wyniki mogą być wykorzystane w polityce organizacji dotyczącej zatrudnienia, mając na uwadze dominujące do tej pory przekonanie, że wspieranie uczenia się związanego z pracą będzie stymulować rotację ze względu na zwiększenie postrzeganej zewnętrznej zatrudnialności. Z drugiej strony, uzyskane wyniki mogą być przydatne dla osób, które chcą zwiększyć postrzeganą zatrudnialność zewnętrzną, m.in. w czasach restrukturyzacji. Konkluzja, że cykliczny związek między uczeniem się związanym z pracą, a postrzeganą zatrudnialnością wyznacza solidną podstawę do zweryfikowania, czy uczenie się - rozwijające oraz wzmacniające kompetencje poszukiwane przez pracodawców, wpływa w sposób istotny na postrzeganą własną zatrudnialność.

Autor rozprawy wyraża przekonanie, że uzyskane wyniki wniosą istotny wkład w rozwój wiedzy na temat skuteczności outplacementu w przedsiębiorstwie składającym się z elektrowni oraz dostarczą praktycznych wskazówek dla organizacji, które dążą do wsparcia swoich pracowników w podobnej sytuacji i w podobnej branży. Rozprawa doktorska zawiera rozdziały, w których kolejno prezentowany jest aktualny przegląd literatury (rozdziały 1-5), opis metodologii podjętych badań (rozdział 6), analiza wyników (rozdział 7) i ich dyskusja (rozdział 8). Ostatni rozdział zawiera interpretację uzyskanych wyników, implikacje praktyczne oraz informacje o ograniczeniach prowadzonych badań i propozycję kierunków dalszych analiz, a także aspekt wdrożeniowy niniejszej dysertacji. W pracy ujęty został spis wykorzystanej literatury oraz aneks, w którym przedstawiono narzędzia badawcze wykorzystane w projekcie.

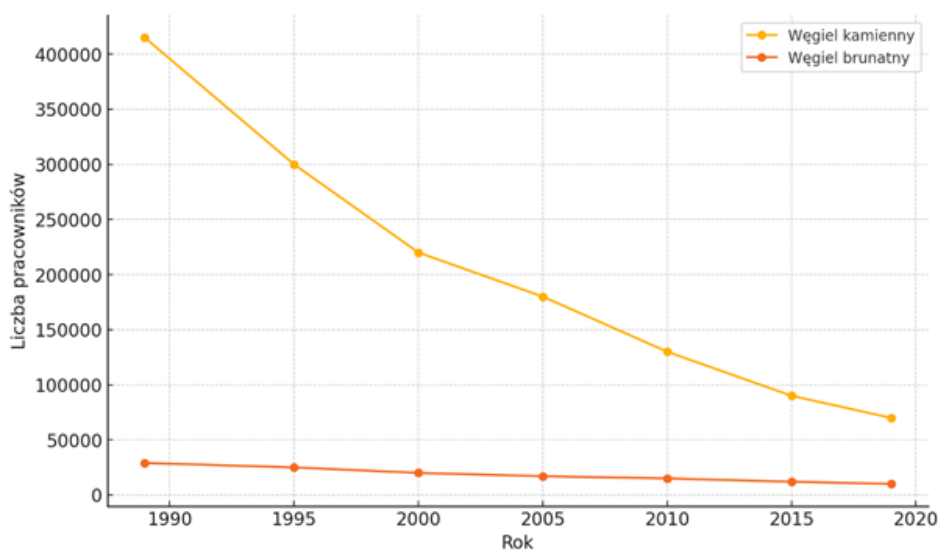
1. Transformacja sektora energetyki jako istotny problem społeczny

Transformacja polskiego sektora energetyki, znana jako „sprawiedliwa transformacja”, stanowi kluczowy czynnik zrównoważonego rozwoju i obejmuje między innymi postęp technologiczny, zmiany społeczne, zmiany wartości czy zmiany klimatyczne (Beichter, Kaiser, 2023). Nieustanne zmiany w warunkach gospodarczych zmuszają firmy do szybkiego dostosowywania się do sytuacji, m.in. poprzez redukcję liczby zatrudnianych pracowników. Redukcja zatrudnienia to powszechnie używane pojęcie, które stało się bardzo dobrze znane we współczesnym języku biznesowym. Reorganizacja, zamykanie części firm i opóźnianie zarządzania doprowadziły do powszechnej utraty miejsc pracy we wszystkich branżach i organizacjach każdej wielkości, niezależnie od szczebla kariery zawodowej (Kozuch, Wąsowicz, Famielec, 2018). Nawet organizacje, które wcześniej popierały politykę tzw. „żadnych zwolnień”, stały w obliczu konieczności zmniejszenia liczby swoich pracowników, jak i radzenia sobie z konsekwencjami, które niesie ze sobą transformacja. Zarządzanie zmianami związanymi z reorganizacją i redukcją zatrudnienia stanowi bowiem bardzo poważne wyzwanie dla organizacji (Doherty, Tyson, Viney, 1993).

Transformacja sektora węglowego wynika z globalnych i europejskich zobowiązań do redukcji emisji gazów cieplarnianych, w zakresie których Polska zobowiązała się do zamknięcia wszystkich kopalń do 2049 roku (Gwiazda, Olender-Skóra, Stawowiaki, 2023). Dekarbonizacja i zmniejszenie produkcji węgla były widoczne od lat 90. XX wieku (Bijańska, Karbownik, 2000; Mitrega, 2001), jednak intensyfikacja tych działań nastąpiła po wprowadzeniu Europejskiego Zielonego Ładu (Christiaensen, Ferré, Gajderowicz, Bulmer, Wrona, 2022). W konsekwencji, zatrudnienie w sektorze górniczym drastycznie spadło. W latach 1989–2019 liczba miejsc pracy w górnictwie węglowym zmniejszyła się o 80%. Na poniższym wykresie (Rysunek 1) zaprezentowano zmniejszenie zatrudnienia w górnictwie węglowym w Polsce w latach 1989–2019. Żółta linia reprezentuje zatrudnienie w sektorze wydobywania węgla kamiennego, z kolei pomarańczowa linia pokazuje zatrudnienie w sektorze wydobywania węgla brunatnego.

W latach 1989–2019 zatrudnienie w górnictwie węglowym uległo znaczącej redukcji: liczba pracowników w sektorze wydobywania węgla kamiennego zmniejszyła się z 415 tysięcy do 70 tysięcy, a w sektorze wydobywania węgla brunatnego z 29 tysięcy

do 10 tysięcy. Dane te ilustruje znaczące zmniejszenie zatrudnienia w związku z dekarbonizacją i restrukturyzacją przemysłu węglowego w Polsce.



Rysunek 1. Zmniejszenie zatrudnienia w górnictwie węglowym w Polsce w latach 1989 – 2019

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Christiaensen i in. 2022.

Widoczne jest, że liczba pracowników w obu sektorach zmalała istotnie w ciągu ostatnich trzech dekad, co obrazuje skalę wyzwań związanych z transformacją sektora energetycznego i potrzebę wsparcia dla zwalnianych pracowników poprzez programy przekwalifikowania i relokacji.

Proces transformacji sektora węglowego w województwie śląskim jest ściśle powiązany z branżą energetyczną, ponieważ większość energii elektrycznej produkowana jest na bazie tego właśnie paliwa i wymaga zintegrowanego podejścia, obejmującego zarówno aspekty gospodarcze, jak i społeczne. Skuteczna transformacja obejmuje nie tylko zmniejszenie produkcji węgla i ograniczenie produkcji energii elektrycznej z tzw. konwencjonalnych źródeł, ale także rodzi potrzebę aktywnego wsparcia dla pracowników i społeczności lokalnych w celu minimalizacji negatywnych skutków społecznych i gospodarczych (Marsden i Marsden, 2021). Duża część pracowników sektora węglowego i energetycznego stanie przed koniecznością przekwalifikowania lub relokacji, aby znaleźć zatrudnienie w innych sektorach gospodarki. Szczególnie ważną rolę pełnią tu programy szkoleń outplacementowych, które obejmują zarówno szkolenia miękkie, jak i twarde (Christiaensen i in., 2022; Wójcik-Jurkiewicz, Czarnecka, Kinelski, Sadowska, Bilińska-Reformat, 2021; Li, 2022).

1.1. Transformacja w bran y energetycznej na przykładzie przedsi biorstwa w województwie l skim

Grupa Ekspercka „Sprawiedliwa Transformacja” (2020) wskazuje, że transformacja energetyczna w Polsce, a zwłaszcza w regionach silnie uzależnionych od węgla, takich jak województwo śląskie, jest jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed współczesną gospodarką. Tauron Polska Energia S.A. (Tauron, Spółka), będący jednym z kluczowych przedsiębiorstw na polskim rynku energetycznym, znajduje się w epicentrum tych zmian. Transformacja energetyczna, polegająca na przejściu z paliw kopalnych na odnawialne źródła energii (OZE), jest nie tylko niezbędna w kontekście zobowiązań klimatycznych, ale również stanowi szansę na restrukturyzację gospodarki regionu oraz rozwój nowych technologii i miejsc pracy. Województwo śląskie od dziesięcioleci stanowi centrum polskiego przemysłu ciężkiego, z górnictwem węglowym na czele. W kontekście unijnych celów klimatycznych, zakładających redukcję emisji gazów cieplarnianych o 55% do 2030 roku oraz osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 roku, region ten stoi przed koniecznością głębokiej transformacji gospodarczej. Tauron, który od lat opierał swoją działalność na eksploatacji i wykorzystaniu węgla, musi dostosować się do nowych realiów rynkowych, co wymaga znaczących inwestycji oraz przekształceń technologicznych (Wójcik-Jurkiewicz i in., 2021).

Tauron zarządza wieloma elektrowniami węglowymi, które stopniowo będą wyłączane lub przekształcane na potrzeby nowych, bardziej ekologicznych technologii. Transformacja energetyczna w Spółce obejmuje kilka strategicznych kierunków działań. Zgodnie z krajową i europejską polityką klimatyczną Tauron zobowiązał się do stopniowego wygaszania swoich elektrowni węglowych. Planowane jest zmniejszenie udziału energii pochodzącej z węgla na rzecz źródeł odnawialnych, takich jak energia wiatrowa, słoneczna i wodna (Tauron Polska Energia S.A., 2022). Zgodnie z nową strategią Tauron planuje wzrost mocy zainstalowanej w odnawialnych źródłach energii do 3,7 GW do 2030 roku (Tauron Polska Energia S.A., 2022). Spółka intensywnie inwestuje w rozwój odnawialnych źródeł energii (OZE), z naciskiem na farmy wiatrowe i instalacje fotowoltaiczne. Firma zakłada, że do 2030 roku udział odnawialnych źródeł energii (OZE) w jej portfelu produkcyjnym wzrośnie do 66%. Inwestycje te są kluczowe dla zmniejszenia emisji i mogą stać się motorem rozwoju regionalnego, przyczyniając się do tworzenia nowych miejsc pracy (Forum Energii, 2024). Kluczowym elementem transformacji jest modernizacja sieci energetycznej, która umożliwi efektywne włączenie

OZE do krajowego systemu energetycznego. Spółka realizuje projekty związane z inteligentnymi sieciami energetycznymi (*smart grids*), które pozwalają na lepsze zarządzanie energią oraz integrację różnorodnych źródeł energii (Tatarewicz i in., 2022). Transformacja energetyczna w regionie śląskim niesie ryzyko utraty miejsc pracy w sektorach górniczym i energetycznym. Spółki energetyczne podejmują działania mające na celu łagodzenie tych skutków poprzez programy przekwalifikowania pracowników oraz współpracę z lokalnymi władzami i organizacjami w celu tworzenia nowych miejsc pracy w sektorach alternatywnych (Wójcik-Jurkiewicz i in., 2021; Christiaensen i in., 2022; Grupa Ekspercka „Sprawiedliwa Transformacja”, 2020).

Transformacja energetyczna w województwie śląskim napotyka szereg wyzwań. Zmiana struktury zatrudnienia w regionie silnie uzależnionym od węgla wywołuje opór społeczny, zwłaszcza wśród pracowników sektora górniczego, którzy obawiają się utraty stabilnych miejsc pracy (Tatarewicz i in., 2022). Transformacja wymaga ogromnych nakładów finansowych na modernizację infrastruktury oraz rozwój nowych technologii, co stanowi istotne obciążenie dla przedsiębiorstwa i potrzebuje wsparcia zarówno ze strony państwa, jak i funduszy unijnych (United Nations Global Compact Poland, n.d.). Proces przekwalifikowania i adaptacji do nowych warunków rynkowych wymaga czasu oraz odpowiedniego wsparcia, w tym w zakresie wzmocnienia odpowiednich kompetencji, aby zapewnić płynne przejście pracowników do nowych sektorów gospodarki (Forum Energii, 2024).

1.2. Społeczne i gospodarcze konsekwencje transformacji

Transformacja energetyczna w Polsce, szczególnie w regionach silnie związanych z przemysłem węglowym, jak województwo śląskie, niesie ze sobą szereg istotnych konsekwencji społecznych i gospodarczych. Przemiany te, chociaż nieuniknione w kontekście zobowiązań klimatycznych i dążenia do zrównoważonego rozwoju, stanowią poważne wyzwanie zarówno dla lokalnych społeczności, jak i dla całej gospodarki regionu (Kubiczek, Hadasik, Krawczyńska, Przedworska, Ryczko, 2023). Na poziomie społecznym największym wyzwaniem jest perspektywa masowych zwolnień w sektorach górniczym i energetycznym. W regionach takich jak Śląsk, gdzie przemysł węglowy odgrywał dominującą rolę przez dziesięciolecia, zamknięcie kopalń i elektrowni węglowych może prowadzić do znacznego wzrostu bezrobocia (Iwińska, Bukowska, 2022). Dla wielu pracowników sektora górniczego, którzy często nie mają odpowiednich kwalifikacji do pracy w innych branżach, utrata pracy oznacza nie tylko

problemy finansowe, ale także trudności z przekwalifikowaniem się i znalezieniem nowego zatrudnienia (Grupa Ekspercka „Sprawiedliwa Transformacja”, 2020). W związku z powyższym, jednym z kluczowych elementów strategii transformacji jest zapewnienie odpowiedniego wsparcia pracownikom zagrożonym utratą pracy, w tym poprzez programy szkoleniowe i przekwalifikowujące, mające na celu ułatwienie im przejścia do innych sektorów gospodarki (Christiaensen i in., 2022).

Kolejnym istotnym aspektem społecznym transformacji jest wpływ na lokalne społeczności. Zamknięcie kopalń i redukcja działalności przemysłowej mogą prowadzić do degradacji infrastruktury społecznej w regionach dotkniętych zmianami, w konsekwencji przekładając się na mniejszy dostęp do usług publicznych, spadek jakości życia oraz wzrost nierówności społecznych (United Nations Global Compact Poland, n.d.). Aby przeciwdziałać możliwym negatywnym skutkom, konieczne jest prowadzenie kompleksowej polityki społecznej, uwzględniającej specyficzne potrzeby i problemy lokalnych społeczności, jak również aktywne wsparcie rozwoju nowych sektorów gospodarki w tych regionach (Marsden, Marsden, 2021).

Transformacja energetyczna przekłada się także znaczące konsekwencje gospodarcze. Na poziomie regionalnym i krajowym zmiany w strukturze produkcji energii wymagają ogromnych nakładów inwestycyjnych. Modernizacja infrastruktury energetycznej, rozwój odnawialnych źródeł energii oraz wprowadzanie nowoczesnych technologii związanych z magazynowaniem energii i inteligentnymi sieciami energetycznymi (*smart grids*) wiążą się z wysokimi kosztami, które mogą stanowić poważne obciążenie zarówno dla budżetu publicznego, jak i dla samych przedsiębiorstw energetycznych (Tatarewicz i in., 2022). Ponadto można przewidywać, że okres przejściowy wiązać się będzie ze wzrostem cen energii, co z kolei może negatywnie wpłynąć na konkurencyjność polskiej gospodarki, zwłaszcza w sektorach energochłonnych. Z drugiej jednak strony transformacja energetyczna stwarza nowe możliwości gospodarcze. Rozwój OZE i nowoczesnych technologii energetycznych może stać się motorem wzrostu gospodarczego, przekładając się na tworzenie nowych miejsc pracy oraz stwarzanie przestrzeni dla inwestycji. Rozwój farm wiatrowych i instalacji fotowoltaicznych może na przykład prowadzić do powstania nowych przedsiębiorstw w branżach związanych z produkcją, instalacją i serwisowaniem tych technologii (Forum Energii, 2024). W dłuższej perspektywie transformacja może przyczynić się do zwiększenia efektywności energetycznej i uniezależnienia Polski od

importu paliw kopalnych, co pozytywnie wpłynie na bezpieczeństwo energetyczne kraju oraz na jego bilans handlowy (Gitelman, Kozhevnikov, 2023).

Podsumowując, transformacja energetyczna w Polsce, mimo że niesie ze sobą szereg wyzwań, zarówno społecznych, jak i gospodarczych, jest niezbędna dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju. Wymaga to jednak kompleksowego podejścia, które będzie uwzględniało potrzeby lokalnych społeczności, konieczność inwestycji w nowe technologie oraz wsparcie dla osób dotkniętych negatywnymi skutkami zachodzących zmian. Zrównoważone zarządzanie tym procesem jest kluczowe dla zminimalizowania ryzyka społecznego i maksymalizacji korzyści gospodarczych płynących z transformacji energetycznej (Wójcik-Jurkiewicz i in., 2021).

2. Outplacement – działania podejmowane w obliczu zachodzących zmian

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, co wymusza na nich adaptację do nowych realiów gospodarczych, społecznych i technologicznych. Jednym z kluczowych wyzwań w tym kontekście jest zarządzanie zmianami w strukturze zatrudnienia, szczególnie w obliczu konieczności redukcji etatów. Programy outplacementowe, które zyskują na znaczeniu w ostatnich latach, stanowią istotne narzędzie wspierające zwalnianych pracowników w procesie poszukiwania nowego zatrudnienia, jednocześnie pomagając firmom w budowaniu pozytywnego wizerunku (Binda, Binda, 2010). Jak zauważa Grupa Ekspercka „Sprawiedliwa Transformacja” (2020), przekwalifikowanie jest jednym z kluczowych elementów w zarządzaniu zmianami, zwłaszcza w sektorach dotkniętych transformacją energetyczną. W obliczu zamknięcia kopalń i zmniejszenia zatrudnienia w przemyśle węglowym, a w konsekwencji redukcji zatrudnienia w sektorze energetycznym konieczne jest zastosowanie zintegrowanych działań, które umożliwią pracownikom płynne przejście do nowych sektorów gospodarki (Grupa Ekspercka „Sprawiedliwa Transformacja”, 2020).

Juchnowicz (2007) podkreśla, że outplacement kompetencji stanowi skuteczny sposób na poprawę elastyczności kapitału ludzkiego, co staje się szczególnie istotne w kontekście restrukturyzacji firm. Działania takie jak uczestnictwo w programach outplacementu ma na celu zwiększanie możliwości skutecznego znalezienia pracy przez pracowników. Podejście do outplacementu ewoluowało, stając się bardziej kompleksowe i dostosowane do specyficznych potrzeb zarówno pracowników, jak i pracodawców. Programy te nie tylko pomagają w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, ale także oferują szkolenia podnoszące kwalifikacje oraz całkowite przekwalifikowanie, co ma na celu minimalizowanie negatywnych skutków redukcji zatrudnienia (Pytel-Kopczyńska, Oleksiak, 2020). Przykłady te pokazują, że outplacement może być skutecznym narzędziem w łagodzeniu skutków transformacji i wspieraniu zrównoważonego rozwoju zawodowego pracowników.

W przypadku redukcji zatrudnienia kluczowe staje się wsparcie dla zwalnianych pracowników w poszukiwaniu nowej pracy, co jednocześnie pomaga w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy na rynku (Pytel-Kopczyńska i in., 2020). Ważne jest zatem stworzenie skutecznego wsparcia dla osób dotkniętych zmianami, obejmującego

miedzy innymi programy umożliwiające zmianę kwalifikacji zawodowych. Warto zwrócić uwagę na rosnące wymagania wobec pracowników tego sektora, zwiększające ryzyko bezrobocia. Istotne jest, aby pracownicy byli odpowiednio przygotowani na radzenie sobie ze stresem związanym z planowaną restrukturyzacją zatrudnienia. Utrata pracy może szybko wyczerpywać zasoby, co z kolei powoduje cierpienie psychiczne (De Cuyper, Philippaers, Vanhercke, De Witte, 2019). Odczuwana krzywda psychologiczna, będąca następstwem utraty pracy, może również wywołać tzw. efekt bliznowacenia (Clark, Georgellis, Sanfey, 2001), tj. długotrwałego utrzymywania się negatywnych konsekwencji wynikających z takich doświadczeń, jak utrata pracy, bezrobocie czy praca poniżej kwalifikacji. Powstałe „blizny” mogą znacząco wpłynąć na przyszłą karierę zawodową oraz zdrowie psychiczne pracowników (Ślebarska, 2020).

2.1. Podstawy działań outplacementowych

Outplacement odnosi się do procesu zarządzania zwalnianiem pracowników, w trakcie którego organizacje podejmują różnorodne działania wspierające osoby odchodzące takie, jak doradztwo, pomoc w przekwalifikowaniu oraz asystowanie w znalezieniu nowej pracy. Cel tych działań stanowi złagodzenie negatywnych konsekwencji związanych z odejściem z pracy (Chwistecka-Dudek, 2016; Klimczuk-Kochańska i Klimczuk, 2012; Stacho, Stachová, 2015). Początki usługi outplacementu w USA sięgają lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to Gruner i Haldane (za: Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012) przeprowadzili pierwszy korporacyjny program outplacementu na skalę międzynarodową. W Polsce usługa outplacementu pojawiła się w połowie lat 90. XX wieku (Bijańska, Karbownik, 2000; Binda, Binda, 2010). Jednocześnie powstała konieczność przetłumaczenia lub znalezienia odpowiedniej nazwy dla działań outplacementowych – w konsekwencji zaczęto stosować zwrot „zwolnienia monitorowane”¹. Pomimo proponowanego nazewnictwa w języku polskim powszechnie funkcjonuje jednak oryginalna forma, tj. outplacement, co trafnie odnosi się do jego definicji, mianowicie pomocy zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowego miejsca pracy poza obecnym przedsiębiorstwem.

Historia tego pojęcia sięga lat 60. XX wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych zaczęto stosować programy outplacementu w odpowiedzi na potrzebę humanitarnego

¹ W wyniku konkursu zorganizowanego w polskiej branży wybrano nazwę „zwolnienia monitorowane” (*Nasz konkurs na polskie odpowiedniki angielskich nazw*, „Personel” 1999, lipiec–sierpień).

i etycznego podejścia do zwalniania pracowników (Pytel-Kopczyńska, Oleksiak, 2020). Z czasem outplacement ewoluował, rozszerzając swoje funkcje i zakres oferowanych usług, obejmując nie tylko pomoc w poszukiwaniu pracy, ale również wsparcie psychologiczne, doradztwo zawodowe oraz szkolenia i doradztwo w zakresie rozwoju. Określenie i zrozumienie znaczenia tego pojęcia często stanowi wyzwanie z powodu wielości dostępnych definicji w literaturze² (Klimczuk, Klimczuk-Kochańska, 2013; Stacho, Stachová, 2015).

Współczesne podejścia do outplacementu wskazują na jego strategiczną rolę w budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy i zarządzania zmianą organizacyjną (Pytel-Kopczyńska, Oleksiak, 2020). W Polsce termin *outplacement* nadal używany jest zamiennie z pojęciem *zwolnienia monitorowane*, co również podkreśla procesową i planowaną naturę zwalniania pracowników oraz akcentuje rolę pracodawcy w aktywnym wspieraniu zwalnianych osób. Zwolnienia monitorowane odnoszą się jednak silniej do prawnej regulacji (Kamiński, Pospiech, 2020; Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012). Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz jej nowelizacja z 1 lutego 2009 r. (Dz.U. Nr 69, poz. 414 z późn. zm.) wprowadziła pojęcie zwolnień monitorowanych. Dotyczą one zamiaru zwolnienia co najmniej 50 pracowników w okresie trzech miesięcy. Przewiduje obowiązek zapewnienia usług rynku pracy w formie programu dla pracowników przewidzianych do zwolnienia lub zwolnionych w okresie sześciu miesięcy po zwolnieniu.

Do usług outplacementowych zalicza się pośrednictwo i doradztwo zawodowe, wsparcie psychologiczne, szkolenia, stypendium szkoleniowe, jak również pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Co ważne, instrument może być stosowany nie tylko wobec bezrobotnych, ale także osób w okresie wypowiedzenia. Pracodawca przeprowadzający zwolnienia monitorowane jest zobowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla pracodawcy zakres i formy pomocy zwalnianym pracownikom. Uzgodnienia te dotyczą w szczególności sposobu realizacji takich działań

² W literaturze przedmiotu (Klimczuk-Kochańska i Klimczuk, 2012; Bortnowska i Stankiewicz, 2018; Kamiński i Pospiech, 2020; Pytel-Kopczyńska i Oleksiak, 2020; Richter i in., 2021) można dodatkowo spotkać określenia zamiennie dla działań outplacementowych:

programy łagodnych zwolnień; system łagodnych zwolnień; kompleksowa pomoc udzielana osobom zwalnianym; wsparcie pracodawcy i pracownika w okresie restrukturyzacji; program pomocowy; derekrutacja; job search counseling services; career management counseling; career transition services; career planning; career change coaching; executive career coaching; program aktywizacji zawodowej; program adaptacji zawodowej; program kontynuacji kariery; reorientacja zawodowa dla zwalnianych pracowników; osłony socjalne.

jak pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe czy szkolenia. W przypadku zwolnienia monitorowanego pracodawca obowiązany jest podjąć działania polegające na zapewnieniu pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie sześciu miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego usług rynku pracy realizowanych w formie programu. Program może być realizowany przez właściwy powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową. Pracodawcy, w ramach programu, mogą na wniosek pracownika finansować świadczenie szkoleniowe, które przysługuje po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, w okresie nie dłuższym niż sześć miesięcy. W czasie korzystania ze świadczenia szkoleniowego zwolnionemu pracownikowi przysługuje pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego udzielana przez właściwy dla zwolnionego pracownika powiatowy urząd pracy. Pracownik ten może zostać, zgodnie z ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, skierowany na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy.

2.2. Outplacement w szerszej perspektywie

Programy outplacementowe, które często podejmowane są w ramach reakcji na zaistniałe zdarzenia, warto wprowadzać wcześniej, już na etapie rekrutacji, wraz z odpowiednimi zapisami umownymi. W rozwiniętych krajach informacje o programach outplacementowych oferowanych przez firmę są często przedstawiane już podczas rozmów kwalifikacyjnych, a także jako zapisy w umowach o pracę (Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012). Zapisy te zawierają zobowiązanie do świadczenia usług outplacementowych, nawet jeśli pracownik zdecyduje się na dobrowolne opuszczenie firmy. Inicjowanie programów wspierających zmianę pracy, jak i przekwalifikowanie jest uzasadnione chęcią pomocy pracownikom zagrożonym utratą zatrudnienia.

Zajmowanie się problemem potencjalnego bezrobocia stanowi ważny obszar badań w kontekście nadchodzącej transformacji i związanych z nią zmian w strukturze zatrudnienia. Dotychczasowe badania skupiają się głównie na doświadczeniach osób, które już straciły pracę, jednakże istotne jest podejście długoterminowe i proaktywne, mające na celu zwiększenie zatrudnialności, co stanowi nowatorskie spojrzenie na problematykę outplacementu. Fugate, Kinicki i Ashforth (2004) wskazują, że zatrudnialność (*employability*), rozumiana jako konstrukt psychospołeczny, może być kluczowym czynnikiem w adaptacji do zmian na rynku pracy. Z kolei Schwarzer

i Taubert (2002) zauważają, że proaktywne radzenie sobie ze stresem może przyczyniać się do lepszego przystosowania zawodowego w trudnych sytuacjach. Należy mieć tu na uwadze, że w miarę postępowania technologii i transformacji branż, niektóre stanowiska mogą w najbliższym czasie stać się przestarzałe, podczas gdy pojawią się nowe (Sthapit, 2023). Badania pokazują, że wśród pracowników przemysłu na całym świecie istnieją duże luki w umiejętnościach zawodowych, często spowodowane wdrażaniem nowych technologii, cyfryzacją, a także rosnącymi wymaganiami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju i odporności na zmiany (Braun, Järvinen, Stahre, Hämäläinen, 2022). Większość pracowników branży energetycznej w woj. śląskim ma niższe umiejętności przekrojowe niż inni pracownicy w regionie (większość pracowników to osoby o niższym wykształceniu). Jednocześnie są oni bardziej kompetentni technicznie, choć mniej wykwalifikowani cyfrowo (Christiaensen i in., 2022). Przy takiej dynamice przeobrażeń społeczno-gospodarczych szczególną uwagę warto zwrócić na te elementy, które mogą odegrać kluczową rolę w adaptacji do zmian.

Juchnowicz (2007, s. 176) definiuje outplacement szerzej, bez precyzowania wykorzystywanych instrumentów, jako *zaplanowany program działań mających na celu efektywne zarządzanie programem zwolnień pracowników i ograniczenie wpływu negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym*. W literaturze przedmiotu (Berg-Peer, 2004) wskazuje się, że outplacement to program o charakterze szkoleniowo-doradczym, który może polegać na zdobyciu nowych umiejętności lub kwalifikacji zawodowych. W ramach programu outplacementowego może mieścić się również oferowanie szkoleń podnoszących poziom posiadanych kwalifikacji lub zdobywanie nowych kompetencji. Szkolenia mogą być kierowane do szerokiego spektrum zawodów i dziedzin, wszystkie powinny jednak mieć na celu przekazanie umiejętności wartościowych na rynku pracy w danym regionie. Przykładowo, kursy związane z informatyką, szczególnie te nauczające podstawowej obsługi komputera i korzystania z pakietu MS Office, zwykle cieszą się dużym zainteresowaniem, jako przynoszące wymierne korzyści. Szkolenia organizowane dla pracowników objętych programem outplacementu mogą obejmować podnoszenie kwalifikacji lub zmianę kwalifikacji (Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012). Jedną z kluczowych korzyści dla pracownika jest możliwość znalezienia nowych rozwiązań, które pomogą w długoterminowym rozwoju kariery (Rokjane, Dislere, 2020). Z kolei dla organizacji dążących do zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej, umiejętności, przekwalifikowanie i podnoszenie kwalifikacji służą jako kluczowe zasoby na całym

świecie. W związku z tym konieczne jest, aby współczesne organizacje konsekwentnie przeznaczały środki finansowe i czas na doskonalenie swoich pracowników tak, by mogli oni płynnie przechodzić i dostosowywać się do zmieniających się struktur pracy, szczególnie w świetle zmieniającej się dynamiki rynku pracy i niepewnych perspektyw na przyszłość, lub angażować się w podnoszenie kwalifikacji potrzebnych do realizacji bieżących zadań (Sethi, Chaturvedi, Kataria, 2023).

Ze względu na rosnące tempo zmian, specjalistyczna wiedza zdobyta podczas edukacji zawodowej wymaga ciągłej aktualizacji (Beichter, Kaiser, 2023). Przekwalifikowanie lub podnoszenie kwalifikacji to istotne elementy z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Przewiduje się, że przyszłe zmiany na europejskim rynku pracy sprawią, że co drugi pracownik będzie wymagać pewnego rodzaju przekwalifikowania. Dodatkowo, do roku 2025, szkolenie z zakresu technologii informacyjnych powinno zostać zaoferowane co trzeciemu zatrudnionemu (Li, 2022). W przypadku szkoleń wzmacniających umiejętności miękkie, najpopularniejsze tematy zwykle dotyczą tworzenia dokumentów aplikacyjnych, technik autoprezentacji oraz efektywnego szukania pracy. Zdecydowanie częściej pracownicy oczekują od pracodawcy szkoleń zawodowych, sceptycznie podchodząc do szkoleń miękkich czy oferowanego wsparcia psychologicznego i doradztwa zawodowego (Wolińska i in., 2012). Obecnie, oprócz chętnie odbieranych przez pracowników szkoleń, podczas których wzmacniają swoje umiejętności twarde, coraz większy nacisk kładzie się jednak na rozwój umiejętności miękkich, takich jak komunikacja, radzenie sobie z trudnościami, czy umiejętność pracy w zespole (Beichter, Kaiser, 2023; Sthapit, 2023).

Wielu pracowników z różnych branż będzie wymagało przekwalifikowania w związku z wdrażaniem nowych technologii (Li, 2022). Sektor energetyczny może potencjalnie być katalizatorem przyszłego rozwoju regionalnego i zatrudnienia, ale droga do osiągnięcia roli czynnika stymulującego gospodarkę nie jest pewna. Na poziomie globalnym oczekuje się, że nowe miejsca pracy w technologiach i sektorach związanych z transformacją przewyższą utratę miejsc pracy w sektorze paliw kopalnych i energii jądrowej (IRENA, 2021). Wdrażanie programów outplacementowych z wyprzedzeniem czasowym w stosunku do planowanych zmian wydaje się tu konieczne. Program outplacementu pozwala na ocenę dotychczasowego przebiegu kariery osób zwalnianych z pracy, umożliwia wyciągnięcie odpowiednich wniosków i przygotowanie planu dalszych działań mających na celu znalezienie nowej pracy lub zmianę stanowiska. Outplacement nie tylko łagodzi negatywne skutki zwolnień dla poszczególnych

pracowników, ale również przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku firmy jako społecznie odpowiedzialnego pracodawcy (Kaloshina, Galimova, 2023). Poprzez oferowanie wsparcia outplacementowego organizacje demonstrują swoje zaangażowanie w dobrostan swoich pracowników nawet w trudnych okresach restrukturyzacji. To podejście ma również wymiar praktyczny, pomagając zmniejszyć potencjalne napięcia wewnętrzne i zewnętrzne oraz budując zaufanie i lojalność wśród pozostałych pracowników (Kaźmierczyk, Tarasova, Andrianova, 2020).

Outplacement jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną, która odzwierciedla zmieniające się podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, akcentując etyczne i humanitarne aspekty zwalniania pracowników oraz ich wsparcie w trudnych okresach przejściowych. Rozumienie i adaptacja outplacementu w praktyce organizacyjnej podkreślają jego znaczenie jako integralnego elementu strategii zarządzania personelem i zmianą w nowoczesnym kontekście organizacyjnym (Marzucco, Marique, Stinglhamber, De Roeck, Hansezi, 2014). Koral (2018) wskazuje dwa rodzaje outplacementu: klasyczny oraz środowiskowy. Klasyczny outplacement polega na wsparciu zwalnianych pracowników w uzyskaniu trwałego zatrudnienia o charakterze krótkookresowym, tj. od jednego do trzech miesięcy. Z kolei celem outplacementu środowiskowego jest znalezienie pracy w perspektywie długookresowej. Doświadczenia Polski i innych krajów, dotyczące realizacji programów outplacementu na dłuższy czas wskazują, że tradycyjne metody outplacementu okazują się nieefektywne (Klimczuk, Klimczuk-Kochańska, 2014; Babel'ová i in., 2019). Takie programy najczęściej ograniczają się do oceny potencjału i motywacji zwalnianych pracowników, oferując jedynie podstawowe wsparcie i przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Często także są one zbyt krótkie i zakładają doraźne efekty, skupiając się przy tym na selektywnym, a nie holistycznym przygotowaniu do nowych warunków na rynku pracy i zazwyczaj polegając na kierowaniu zwolnionych do potencjalnych pracodawców lub zachęcaniu do samodzielnego rozpoczynania działalności gospodarczej (Klimczuk, Klimczuk-Kochańska, 2013).

Tradycyjny model podnoszenia kwalifikacji był w dużej mierze skoncentrowany na zapewnieniu szkoleń w zakresie konkretnych umiejętności zawodowych lub branżowych, często w celu zwiększenia bezpieczeństwa zatrudnienia lub poprawy perspektyw kariery (Udemy, 2024). Obecnie coraz częściej uznaje się znaczenie uczenia się, w odpowiednim przygotowaniu osoby na przyszłość. W dobie sztucznej inteligencji i automatyzacji zrozumienie czynników, które przyczyniają się do skutecznego

podnoszenia i zmiany kwalifikacji ma kluczowe znaczenie dla zdolności adaptacyjnych pracowników. Badania nad sztuczną inteligencją i automatyzacją wykazały, że mają one wpływ na siłę roboczą, ale nadal istnieje luka w zrozumieniu, jakie czynniki przyczyniają się do udanych inicjatyw podnoszenia i zmiany kwalifikacji, zwłaszcza z perspektywy organizacyjnej. Wyniki badań pokazują znaczenie szerszego podejścia, które uwzględnia kulturę organizacyjną, inwestycje w technologię i zaangażowanie pracowników – jako istotne elementy wspierające odporność i elastyczność u pracowników (Ekuma, 2023).

Sukces transformacji w sektorze energetycznym będzie zależeć od aspiracji związanych z pracą przejawianych przez zwalnianych pracowników i ich chęci do udziału w programach skierowanych na przekwalifikowanie czy podnoszenie kwalifikacji. W szerszym ujęciu, dostępność realnych alternatyw zatrudnienia będzie zależeć od zakresu, w jakim można rozwijać nowe rodzaje działalności gospodarczej, które maksymalnie wykorzystują istniejącą pulę umiejętności. Według badania przeprowadzonego przez Bank Światowy (Christiaensen i in., 2022), pomimo znacznej niejednorodności pod względem preferencji dotyczących atrybutów pracy, zdecydowana większość pracowników wykazuje ogólną chęć do pracy i – w razie potrzeby – przekwalifikowania się.

W obliczu transformacji sektora energetycznego, stojącej przed pracownikami z różnych branż, kluczową rolę odgrywają programy szkoleniowe mające na celu przekwalifikowanie i rozwój umiejętności (Li, 2022). Zmiany te niosą możliwości adaptacji do nowych warunków rynkowych, podkreślając potrzebę ciągłego kształcenia. Programy, często realizowane w ramach inicjatyw outplacementowych, skupiają się na upskillingu i reskillingu, oferując kursy dla różnorodnych specjalizacji. Skierowane są one na dostarczenie umiejętności cenionych na rynku pracy. Przede wszystkim kursy informatyczne wykazują tu wysoką popularność (Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012). Pomimo znacznego zainteresowania szkoleniami bezpośrednio związanymi z zawodem, zauważyć można także wzrastającą potrzebę warsztatów rozwijających umiejętności miękkie (Wolińska, Niedoszevska, Wrona, 2012). Szybki rozwój technologiczny sprawia bowiem, że specjalistyczna wiedza zdobyta podczas edukacji zawodowej może stać się nieaktualna (Beichter, Kaiser, 2023). Dlatego firmy dążące do uzyskania przewagi konkurencyjnej muszą nieustannie inwestować w rozwój umiejętności swoich pracowników, aby mogli oni łatwiej adaptować się do zmieniających się warunków pracy i doskonalić niezbędne kompetencje miękkie (Sethi i in., 2023).

Na arenie międzynarodowej przewiduje się, że tworzenie nowych miejsc pracy w sektorach technologicznych i związanych z transformacją energetyczną przekroczy spadek zatrudnienia w tradycyjnych sektorach, jak paliwa kopalne i energia jądrowa (IRENA, 2021). Tym samym wprowadzenie nowych technologii wymaga od pracowników z różnych sektorów działań w kierunku przekwalifikowania. Sektor energetyczny posiada potencjał, by stać się motorem rozwoju regionalnego i tworzenia miejsc pracy, chociaż ścieżka do osiągnięcia tej roli nie jest jednoznacznie przesądzona (Wójcik-Jurkiewicz i in., 2021). Dodatkowo, transformacja sektora energetycznego podkreśla znaczenie zrównoważonego rozwoju i ekologii w kontekście globalnych wyzwań klimatycznych. Inwestycje w odnawialne źródła energii i zielone technologie nie tylko stymulują gospodarkę, ale również przyczyniają się do ochrony środowiska, otwierając nowe ścieżki kariery dla przyszłych pokoleń. W tym kontekście edukacja i szkolenia z zakresu zrównoważonego rozwoju stają się coraz bardziej istotne, umożliwiając pracownikom i organizacjom lepsze zrozumienie i reagowanie na zmieniające się wymogi ekologiczne i społeczne (Christiaensen i in., 2022). Zatem rola ciągłego uczenia się i adaptacji w dynamicznie zmieniającym się świecie pracy jest kluczowa. Przedsiębiorstwa, które inwestują w rozwój swoich pracowników, nie tylko zwiększają swoje szanse na sukces na konkurencyjnym rynku, ale również przyczyniają się do budowania odporniejszej i bardziej zrównoważonej przyszłości dla wszystkich (Ekuma, 2023).

2.3. Powszechno programów outplacementowych

Outplacement jest terminem wciąż mało znanym w Europie Środkowo - wschodniej. Ze względu na rosnący trend w świadczeniu usług outplacementowych można jednak założyć, że wskaźnik outplacementu jest wyższy niż 10%, ale nadal nie przekracza 30%, podczas gdy w USA outplacement zapewnia 70% organizacji (Gyurák Babel'ová, Stareček, Caganova, Fero, Čambál, 2019; Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012). Początkowo skupiający się głównie na wsparciu dla kadry kierowniczej z czasem outplacement zaczął być stosowany również w odniesieniu do pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Współczesne podejścia do outplacementu wskazują na jego strategiczną rolę w budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy i zarządzaniu zmianą organizacyjną (Pytel-Kopczyńska i Oleksiak, 2020).

W latach 90. ubiegłego wieku w Polsce – w celu ograniczenia negatywnych skutków społecznych występujących w trakcie restrukturyzacji zatrudnienia, której

najbardziej spektakularnym działaniem była całkowita lub częściowa likwidacja kopalń – wprowadzono w polskich programach restrukturyzacji przemysłu węglowego, wzorem państw Europy Zachodniej, system osłon socjalnych. W zakresie tego systemu mieściły się działania typowe dla outplacementu, jak na przykład Górniczy Pakiet Socjalny, w ramach którego prowadzone były działania aktywizujące dla byłych pracowników na rynku pracy. Podstawowe działanie w tym zakresie stanowiło pośrednictwo pracy, tzn. poszukiwanie ofert pracy przez biura pomocy zawodowej Górniczej Agencji Pracy, które funkcjonowały w kopalniach. Biura te współpracowały ze służbami i instytucjami wyspecjalizowanymi w zakresie aktywizacji rynku pracy, jak biura pośrednictwa pracy, doradztwa personalnego, instytucje szkolące, instytucje wspierające rozwój małej i średniej przedsiębiorczości, agencje rozwoju lokalnego. Biura pomocy zawodowej przedstawiały pracownikom propozycje niezbędnego zakresu przekwalifikowania i szkoleń umożliwiających znalezienie pracy poza branżą górniczą (Mitręga, 2001). Zainteresowanie taką formą pomocy było jednak bardzo niskie. Rozpatrując program restrukturyzacji na lata 1994–1995, w kursach przekwalifikujących wzięły udział 1034 osoby na 44 711 osób, co stanowi 2,3% (Bijańska, Karbownik, 2000).

Kolejny okres zmian gospodarczych oraz współwystępującej intensyfikacji procesów restrukturyzacji rozpoczął się w 2008 roku. Wówczas z programów outplacementowych skorzystało znacząco więcej osób. Przykłady stanowią:

- Krajowa Spółka Cukrowa S.A. – do programu outplacementu przystąpiło 80% pracowników, w tym 78 pracowników ze 150 wzięło udział w szkoleniach zawodowych;
- Europejski Fundusz Leasingowy S.A. – w projekcie outplacementowym udział wzięło 43 pracowników z 49 objętych zwolnieniami;
- Whirlpool Polar S.A. – z programu outplacementu grupowego w firmie produkcyjnej skorzystało 156 osób z 385 uprawnionych (w tym 165 nabyło uprawnienia emerytalne), ze szkoleń zawodowych skorzystało 140 osób (Binda i in., 2010).

Niemniej jednak należy pamiętać, że badania wskazały na postrzeganie przez przedsiębiorców umiarkowanej użyteczności niektórych z metod outplacementu stosowanych w ich firmach. Szczególną wartość upatrują oni w oferowaniu odpraw finansowych zwalnianym pracownikom, organizowaniu szkoleń podnoszących umiejętności zawodowe, a także kursów umożliwiających przekwalifikowanie (Klimczuk, Klimczuk - Kochańska, 2013).

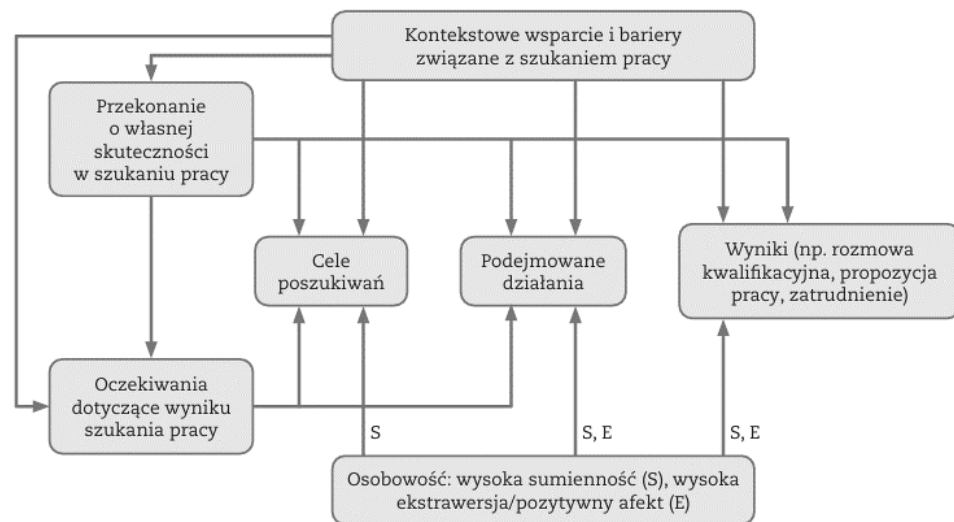
3. Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami i karier

3.1. Rola przekonania o własnej skuteczności w kształtowaniu kariery

Model zarządzania własną karierą opracowany przez Lentę i Browna (2013), znany jako społeczno-poznawczy model zarządzania karierą (*social cognitive model of career self-management*) oparty na teorii społeczno-poznawczej kariery (*social cognitive career theory*, SCCT), rozszerza tradycyjne podejście do rozwoju zawodowego, koncentrując się nie tylko na wyborach zawodowych i zainteresowaniach, ale także na procesach adaptacyjnych, które pozwalają jednostkom na skuteczne zarządzanie karierą w obliczu różnorodnych wyzwań zawodowych i edukacyjnych na przestrzeni całego życia. Model zakłada, że ludzie są zdolni do aktywnego kierowania swoim rozwojem zawodowym dzięki takim mechanizmom jak myślenie antycypacyjne, intencjonalne działanie, autorefleksja oraz samoregulacja (Bandura, 2001; Lent, Brown, 2013). W ramach tego modelu wyróżnia się kilka kluczowych komponentów. Jednym z nich jest poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*), które odnosi się do przekonań jednostki na temat jej zdolności do podejmowania określonych działań lub wykonania stojących przed nią zadań.

W kontekście zarządzania własną karierą (Rysunek 2) poczucie własnej skuteczności obejmuje m.in. umiejętność podejmowania decyzji zawodowych, poszukiwanie pracy oraz zarządzanie konfliktami między rolami żywymi (Bandura, 2000; Choi i in., 2012; Zikic, Saks, 2009). Kolejnym komponentem jest oczekiwanie dotyczące wyników (*outcome expectations*) rozumiane jako przekonania jednostki na temat konsekwencji wykonania określonych działań. Przykładowo osoba może oczekiwać, że zaangażowanie w proces poszukiwania pracy przyniesie pozytywne rezultaty, takie jak znalezienie odpowiedniego stanowiska (Lent, Brown, 2008; Zikic, Saks, 2009). Model wskazuje również na istotność celów (*goals*) definiowanych jako intencje podejmowania określonych działań. SCCT zakłada, że jasno określone, specyficzne cele zwiększają prawdopodobieństwo, że zostaną one przekute w działania (Bandura, 2001; Lent, Brown, i Hackett, 1994; Zikic, Saks, 2009). Wsparcie środowiskowe i bariery (*environmental supports and barriers*) to czynniki środowiskowe, takie jak wsparcie społeczne i dostęp do zasobów, które mogą ułatwiać lub utrudniać realizację celów zawodowych (Bandura, 2000; Zikic, Saks, 2009). Model zakłada, że obecność wsparcia oraz brak barier zwiększają zaangażowanie jednostki

w adaptacyjne zachowania zawodowe. Wszystkie te elementy łączą się, tworząc ramy teoretyczne, które pomagają zrozumieć, jak osoby mogą zarządzać swoją karierą w dynamicznie zmieniających się warunkach zawodowych, co jest szczególnie istotne w kontekście współczesnych, coraz bardziej złożonych ścieżek kariery (Bandura, 2001; Lent, Brown, 2008).



Rysunek 2. Społeczno-poznawczy model zarządzania własną karierą w odniesieniu do zachowań ukierunkowanych na szukanie pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lent, Brown, 2013.

Model zarządzania własną karierą pomaga w rozszerzeniu dociekań rozwojowych opartych na społeczno-poznawczej teorii kariery. Obecnie większość dociekań społeczno-poznawczej teorii kariery dotyczy rozwoju kariery w okresie późnej adolescencji i wczesnej dorosłości (Lent, Brown, i Hackett, 1994). Dzieje się to poprzez podkreślenie zadań z okresu wzrostu i eksploracji związanych z dzieciństwem i wczesną adolescencją (np. badanie potencjalnych ścieżek kariery, podejmowanie decyzji akademickich, zarządzanie zmianami w edukacji), jak również ustanowienie, utrzymanie i późniejsze życie (np. zarządzanie karierą) (Bandura, 2001; Lent, Brown, 2013).

W badaniach nad społeczno-poznawczą teorią kariery najczęściej oceniano przekonanie o własnej skuteczności, związane z treścią lub zadaniem (np. przekonanie o zdolności do spełnienia wymagań określonego kierunku akademickiego), i/lub skuteczność radzenia sobie (przekonanie o zdolności do pokonywania określonych

przeszkód). Inną formą poczucia własnej skuteczności, szczególnie istotną dla modelu zarządzania własną karierą, jest skuteczność procesowa (*process efficacy*), która odnosi się do postrzeganej zdolności do zarządzania określonymi zadaniami niezbędnymi do rozwoju kariery, tj. wejścia, dostosowania lub zmiany w różnych ścieżkach zawodowych (Lent, Brown, 2013). Poczucie własnej skuteczności odgrywa kluczową rolę w strukturze przyczynowej teorii społeczno-poznawczej, oddziałując na adaptację i zmianę zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, poprzez inne determinanty, np. cele osobiste (Bandura, 1997; Schwarzer, 1992). Poczucie własnej skuteczności odnosi się do osobistych przekonań o zdolności do podejmowania działań niezbędnych do osiągnięcia celów związanych z pracą (skuteczność w realizacji celów) lub, bardziej ogólnie, do wykonywania zadań wymaganych do odniesienia sukcesu w środowisku pracy (skuteczność w realizacji zadań; Lent, Brown, 2008).

Dotychczasowe badania (Lent, Brown, Hackett, 1994) wykazały, że poczucie własnej skuteczności stanowi bezpośrednią przyczynę celów i działań związanych z wyborem kariery, takich jak podejmowanie decyzji zawodowych, a także pośrednio wpływa na osiągnięte wyniki, przy mediacyjnej roli oczekiwań i zainteresowań. Zasadniczo, gdy badano poczucie własnej skuteczności w kontekście decyzji zawodowych, zakładano, że jest ono bezpośrednią przyczyną niezdecydowania dotyczącego kariery. Taylor i Popma (1990) wykazali, że poczucie własnej skuteczności w podejmowaniu decyzji zawodowych, w zestawieniu z istotnością zawodową, poczuciem własnej skuteczności zawodowej i umiejscowieniem kontroli, jest jedynym znaczącym wskaźnikiem niezdecydowania zawodowego. W nawiązaniu, poczucie własnej skuteczności w podejmowaniu decyzji zawodowych uznawane jest za najlepszy wskaźnik niezdecydowania zawodowego (Betz, Vuyten, 1997), w tym odnośnie kariery zawodowej (Choi i in., 2012). Poczucie własnej skuteczności w poszukiwaniu pracy jest też istotnym wskaźnikiem zachowań związanych z poszukiwaniem pracy, jednak w trakcie badań nie stwierdzono, w jaki sposób osoby poszukujące pracy mogą – poza szkoleniami czy instrukcjami dotyczącymi poszukiwania pracy – wzmocnić swoje poczucie skuteczności w tym zakresie (Van Hooft i in., 2004).

Badacze wskazują, że aktywność związana z karierą może być pozytywnie powiązana z poczuciem własnej skuteczności oraz jasnością celów w trakcie szukania zatrudnienia (Zikic, Saks, 2009). Traktując decyzje i działania jako zaplanowane, zamierzone czynności, zgodnie z teorią planowanych zachowań (Ajzen, 1991), wyższe poczucie własnej skuteczności powinno determinować dalsze działania, wysiłek

wkładany w czynności związane z realizacją celów oraz wytrwałość w działaniach, nawet w obliczu przeszkód (Caliendo, Kritikos, Rodríguez, Stier, 2023). Podobnie osoby, które więcej czasu poświęcają na eksplorację kariery w środowisku, korzystają z większej liczby zasobów zawodowych i biorą udział w większej liczbie szkoleń, deklarują większą jasność celów w poszukiwaniu pracy. W związku z tym osoby z wysokim poczuciem skuteczności powinny być lepiej przygotowane do rozpoznawania szans, realizowania swoich strategii biznesowych i, w konsekwencji, zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia lepszych wyników (Bandura, 1994). Osoby poszukujące pracy, które spędzają więcej czasu na eksploracji środowiska i własnej kariery, korzystają z większej liczby zasobów zawodowych i uczestniczą w większej liczbie programów szkoleniowych, odnotowują wyższe poczucie skuteczności w poszukiwaniu pracy (Zikic, Saks, 2009).

Przekonanie o własnej skuteczności odgrywa również kluczową rolę w kształtowaniu ścieżek życiowych, wpływając m.in. na konkretne działania czy środowisko, w które jednostki będą chciały się zaangażować (Schwarzer, 1992). Poczucie własnej skuteczności jest zasobem jednostki, który wewnętrznie motywuje i kieruje działania w stronę utrzymania wydajności (Woerkom, 2017). Każdy czynnik wpływający na zachowania zmierzające do podejmowania decyzji o wyborach może znacząco wpłynąć na kierunek rozwoju osobistego. Społeczne wpływy w wybranych środowiskach nadal odgrywają rolę w kształtowaniu określonych kompetencji, wartości i zainteresowań długo po tym, jak decyzja została podjęta (Schwarzer, 1992). Poczucie skuteczności wymaga od jednostek podejmowania wysiłku na różne sposoby lub angażowania się w określone zachowania w celu osiągnięcia celów (oczekiwań zawodowych). To przekonanie pokazuje, że każda osoba może podjąć różnorodne działania niezbędne do przygotowania się na trudności związane ze współczesnymi wymaganiami rynku pracy (Tentama i Nur, 2021).

Model zaproponowany przez Lent i Brown (2013) jest użyteczny do projektowania i testowania interwencji ukierunkowanych na konkretne zadania rozwojowe lub wyzwania kontekstowe (transformacja). Podczas gdy wcześniejsze modele oparte na społeczno-poznawczej teorii kariery były ukierunkowane głównie na kwestie merytoryczne (np. wybór zawodu), model zarządzania sobą skupia się na procesach leżących u podstaw adaptacyjnych zachowań zawodowych (np. eksploracji kariery, poszukiwaniu pracy, rozwoju kariery), które występują na różnych ścieżkach zawodowych. Główna wartość praktyczna modelu może polegać na informowaniu

o interwencjach rozwojowych i prewencyjnych, takich jak edukacja zawodowa, warsztaty i coaching w organizacji, które mogą pomóc pracownikom w przewidywaniu i przygotowaniu się do zadań związanych z rozwojem kariery poprzez nabywanie niezbędnych umiejętności i odpowiednich przekonań o własnej skuteczności, promowanie pozytywnych oczekiwań odnośnie do wyników, wyznaczanie celów oraz pokonywanie barier i budowanie wsparcia dla zachowań adaptacyjnych. Model ten można również wykorzystać do podniesienia świadomości na temat pewnych wydarzeń, które, choć mniej przewidywalne, mogą jednak mieć dużą szansę wystąpienia w pewnym momencie w trakcie życia zawodowego wielu osób (np. utrata pracy). Chociaż interwencje rozwojowe i prewencyjne pozostają szczególnie dobrze związane z modelem samozarządzania, model ten ma użyteczne implikacje dla doradztwa interwencyjnego wspierającego w kryzysie kariery. Na przykład doradcy mogą wykorzystać ten model do zidentyfikowania zadań związanych z zarządzaniem sobą (np. nawiązywanie kontaktów), z którymi pracownicy mają szczególne trudności lub które wydają się ograniczać ich rozwój kariery (Lent, Brown, 2013).

Badania wykazują istotny pozytywny związek z chęcią podejmowania szkoleń w celu wzmocnienia pozycji poza organizacją (van der Heijden, Boon, Klink, Meijs, 2009). Ponadto związek między niepewnością zatrudnienia a skłonnością do podejmowania szkoleń wzmacniających pozycję na zewnętrznym rynku pracy był słabszy wraz ze wzrostem poziomu postrzeganych możliwości zatrudnienia. Dodatkowo związek między niepewnością zatrudnienia a chęcią podejmowania szkoleń w celu wzmocnienia pozycji na zewnętrznym rynku pracy słabł wraz ze wzrostem poziomu postrzeganej szansy na zatrudnienie. Badania (Van Hootegem i in., 2018) sugerują, że pracownicy niepewni zatrudnienia i o niskiej postrzeganej zdolności do zatrudnienia, którzy odnieśliby największe korzyści z udziału w szkoleniach, są również najbardziej skłonni do uczestnictwa w nich w celu wzmocnienia swojej pozycji na zewnętrznym rynku pracy.

3.2. Poczucie własnej skuteczności: koncepcje, zastosowania i wpływ na zachowania w środowisku zawodowym

Poczucie własnej skuteczności odnosi się do osobistych przekonań na temat zdolności do podejmowania określonych działań i realizacji konkretnych celów. Pojęcie poczucia własnej skuteczności stosowano pierwotnie w badaniach i terapii osób z zaburzeniami behawioralnymi, takimi jak sepfobia czy agorafobia (Bandura, Adams, Beyer, 1977; Bandura, Adams, Hardy, Howells, 1980). Od tego czasu jego zastosowanie poszerzono o znacznie większy zakres zachowań. Również psychologowie organizacji zainteresowali się związkiem między oczekiwaniami dotyczącymi skuteczności w pracy a zachowaniami w środowisku zawodowym. Zbiornicze wyniki tych badań wskazują na pozytywny związek między oczekiwaniami dotyczącymi skuteczności a odpowiednimi zachowaniami (Sadri, 1996).

Poczucie własnej skuteczności to koncepcja wyjaśniająca ludzkie zachowanie, odgrywająca ważną rolę w wyborach jednostki, poziomie wysiłku oraz wytrwałości (Tentama, Nur, 2021). Można je definiować jako przekonanie, że możliwe jest skuteczne zorganizowanie i zrealizowanie działań niezbędnych do osiągnięcia określonych rezultatów (Sadri, 1996). Poczucie własnej skuteczności odzwierciedla więc wiarę w siebie, w zdolność do konsekwentnego wykonywania trudnych i nowych zadań, przy jednoczesnym radzeniu sobie z pojawiającymi się przeciwnościami, co w efekcie doprowadzi do osiągnięcia sukcesu w danym przedsięwzięciu (Caliendo i in., 2023). W modelu Bandury oczekiwania dotyczące osobistej skuteczności wywodzą się z czterech głównych źródeł informacji: osiągnięć, doświadczeń zastępczych, perswazji werbalnej i stanów fizjologicznych. Im bardziej niezawodne źródła doświadczenia, tym większe zmiany powodują w poczuciu własnej skuteczności (Bandura, 1977). Przekonania dotyczące własnej skuteczności wpływają na wybór działań, które ludzie chcą podjąć, ilość wysiłku wkładanego w dążenie do celów oraz na to, jak długo wytrwają w obliczu trudności i niepowodzeń (Bandura, 1991). Poczucie własnej skuteczności jest pojęciem zależnym od sytuacji, co oznacza, że oczekiwania dotyczące własnej skuteczności mogą wahać się odpowiednio do zmiennych kontekstowych, odpowiednio do trzech przyjętych wymiarów, jak 1) poziom (liczba zadań, które dana osoba może wykonać), 2) siła (w jakim stopniu dana osoba wierzy w swoją zdolność do wykonania

każdego zadania) oraz 3) ogólność (zakres, w jakim oczekiwania dotyczące własnej skuteczności można przenieść z jednej sytuacji na drugą) (Sadri, 1996).

Zgodnie z teorią zmiany zachowania Bandury (1977), oczekiwania dotyczące osobistej skuteczności określają, czy określone zostaną zainicjowane, ile wysiłku zostanie włożone i jak długo będzie ono utrzymywane w obliczu przeszkód i awersyjnych doświadczeń. Poczucie własnej skuteczności może nie tylko mieć bezpośredni wpływ na wybór działań ale także, poprzez oczekiwania rezultatu, może przekładać się na wysiłki związane z radzeniem sobie po ich rozpoczęciu. Pozytywny bądź negatywny stosunek do skuteczności własnego działania może odpowiednio wzmacniać lub utrudniać realizację celu.

Przekonania o skuteczności odgrywają kluczową rolę w samoregulacji motywacji poprzez wyzwania związane z celami i oczekiwania dotyczące wyników (Bandura, 2000). To częściowo na podstawie przekonań o skuteczności ludzie decydują, które wyzwania podjąć, ile wysiłku włożyć w zadanie, jak długo wytrwać pomimo przeszkód i niepowodzeń oraz czy porażki są motywujące, czy demoralizujące. Prawdopodobieństwo, że ludzie podejmą działania zgodnie z oczekiwanymi wynikami, zależy od ich wiary w zdolność do osiągnięcia tych wyników. Silne poczucie skuteczności radzenia sobie zmniejsza podatność na stres i depresję w trudnych sytuacjach, jednocześnie zwiększając odporność w obliczu przeciwności losu (Bandura, 2001). Poczucie własnej skuteczności sprzyja wyznaczaniu celów, inwestowaniu wysiłku, wytrwałości w obliczu przeszkód oraz odbudowywaniu się po niepowodzeniach. Mierzy ono postrzeganą łatwość lub osobistą zdolność do wykonania zamierzonego działania, nawet w obliczu oporu (Caliendo i in., 2023).

Poczucie własnej skuteczności stanowi główny mechanizm procesu samoregulacji w społeczno-poznawczej teorii i odgrywa kluczową rolę w realizacji osobistej sprawczości. W ramach społeczno-poznawczej teorii poczucie skuteczności jest najbliższym regulatorem ludzkiego zachowania oraz silnym wskaźnikiem myśli, emocji, motywacji i działania. Dwa mechanizmy kluczowe dla procesu samoregulacji to poczucie własnej skuteczności i cele (Bandura, 1991). W literaturze dotyczącej poszukiwania pracy zmienne te zostały zdefiniowane jako poczucie własnej skuteczności w poszukiwaniu pracy oraz jasność celów w poszukiwaniu pracy (Zikic, Saks, 2009). Poczucie własnej skuteczności jest wynikiem działania. Działania są wykonywane w sposób jak najbardziej produktywny i skuteczny, aby uzyskać efekty z tych działań. Poprzednie badania wskazują, że poczucie własnej skuteczności jest motywacją

i zdolnością do wypełniania obowiązków w zadaniu. Wiara jednostki w możliwość zrealizowania zadania jest formą samooceny tej zdolności. Efektywność pracowników to wynik ich pracy zarówno pod względem jakości, jak i ilości. Samoocena skuteczności wpływa na motywację i zdolność do efektywnego wykonywania zadań. Badania wykazały pozytywny związek między samooceną skuteczności a wynikami pracy (De Clercq i in., 2018). Działania wykonywane są tak efektywnie i produktywnie, jak to tylko możliwe, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki. Na podstawie analizy strukturalnej relacji między cechami pracy, organizacyjnym zachowaniem obywatelskim a wydajnością pracowników powiązaną z ich poczuciem własnej skuteczności można stwierdzić, że cechy pracy, organizacyjne zachowania obywatelskie oraz poczucie własnej skuteczności pozytywnie wpływają na wydajność pracowników (Juliana i in., 2022).

Ważnym powodem, dla którego poczucie własnej skuteczności pracowników poprawia ich wyniki w pracy, jest to, że doświadczają oni mniejszego niepokoju podczas wykonywania codziennych zadań zawodowych. Ta mediacyjna rola lęku związanego z pracą jest szczególnie istotna, gdy pracownicy uważają, że są ofiarami niewłaściwego zachowania. Pełniejsze zrozumienie korzyści wynikających z poczucia własnej skuteczności pracowników wskazuje, jak zmniejszenie obaw dotyczących funkcjonowania w organizacji jest kluczowym mechanizmem łączącym ten osobisty zasób z wyższymi wynikami w pracy (De Clercq i in., 2018). Zwiększenie poczucia własnej skuteczności może również przyczyniać się do wzrostu satysfakcji z pracy i zaangażowania. Badania wykazały, że istnieje pozytywna korelacja między poczuciem skuteczności a satysfakcją z pracy. Nauczyciele z wysokim poziomem poczucia własnej skuteczności są bardziej zadowoleni z wykonywanej pracy, co prowadzi do lepszych wyników w pracy oraz wyższej motywacji (Canrinus i in., 2012).

Różne badania potwierdziły, że poczucie własnej skuteczności działa jako silny moderator. Jako że przemysły muszą stale się zmieniać, od jednostek wymaga się bardziej niż kiedykolwiek ciągłego doskonalenia i utrzymywania poziomów wydajności. Konieczność posiadania zasobów w zakresie poczucia własnej skuteczności oraz ich zachowanie do wykorzystania w celu poprawy wydajności są nieuniknione. Dlatego rola proaktywnych zachowań we wspieraniu rozwoju organizacji, umacniana przez zasoby pracownicze w zakresie poczucia skuteczności, zapewnia organizacjom przyszłe korzyści (Aftab, Waheed, 2021). Poczucie sprawstwa, czyli przekonanie jednostki, że może być proaktywne („*can do*” *motivation*), odnosi się przede wszystkim do percepcji własnej

skuteczności. Badania podkreślają związek przekonania o własnej skuteczności m.in. z osobistą inicjatywą (Frese, Fay, 2001) czy z proaktywnymi zachowaniami ukierunkowanymi na poszukiwanie pracy (za: Kanfer i in., 2001). Niektóre badania dowodzą, że pracownicy nie mogą być proaktywni przez dłuższe okresy, co powoduje, że aby byli wystarczająco silni, muszą dysponować odpowiednimi zasobami poczucia własnej skuteczności (Aftab i Waheed, 2021).

Wpływ niskiego poczucia własnej skuteczności na pracowników wynika z braku społecznego uznania – jest to widoczne w przypadku rodzaju pracy, który nie odpowiada ich osobistym umiejętnościom i pozbawiony jest wsparcia społecznego. Społeczność, która działa destrukcyjnie wobec siebie nawzajem, nie zapewnia wsparcia zewnętrznego. Pracownicy ci napotykać przeszkody w kwestii wytrwałości w dążeniu do swoich celów (Hermawati i in., 2023). Organizacje powinny zauważyć, że efekt łagodzenia niepokoju związany z poczuciem skuteczności jest szczególnie silny w generowaniu odpowiednich wyników, o ile nie można całkowicie uniknąć niepożądanych zachowań w miejscu pracy (De Clercq i in., 2018). Badania potwierdzają, że przekonanie o własnej skuteczności ma wpływ na wyjaśnienie postrzegalnej zdolności do zatrudnienia (*zatrudnialność – employability*) (Gbadamosi i in., 2015; Atitsogbe i in., 2019; Hasan Abdillah i in., 2023; Özdemir, 2023). W badaniu przeprowadzonym przez Özdemir (2023) zauważono, że przekonania studentów o ich sukcesie oraz myśli na temat osiągnięcia pozytywnych rezultatów zwiększają ich percepcję dotyczącą znalezienia pracy. W tym kontekście uważa się, że szkolenia prowadzone przez uczelnie i organizacje pozarządowe umożliwią studentom lepsze radzenie sobie na rynku pracy. Dlatego osoby o wysokim przekonaniu o własnej skuteczności mają tendencję do wykazywania większej zdolności do pracy, wzmacniając tym samym przekonanie, że są w stanie znaleźć pracę w określonych sytuacjach. Wynika to z faktu, że osoby o wysokim poczuciu skuteczności mają większe szanse na osiągnięcie celów zawodowych niż osoby o niskim poczuciu skuteczności (Hasan Abdillah i in., 2023). Gotowość odnosi się do zdolności jednostki do przystosowania się do różnych wymagań i zmian w świecie pracy (Zhong i in., 2020; Liu i in., 2020). Zhao, Peng i Liu (2021) w swoim badaniu potwierdzili, że „przekonanie o własnej skuteczności jest istotnym predyktorem zdolności do zatrudnienia”. Na podstawie wcześniejszej literatury można stwierdzić, że poczucie skuteczności jest jednym z czynników wewnętrznych, które wpływają na poziom zdolności do zatrudnienia. Zdolność do zatrudnienia w dużej mierze zależy od poczucia własnej skuteczności, ponieważ przekonanie jednostki o własnych umiejętnościach jest

pozytywnie związane z zachowaniem podczas poszukiwania pracy (Tentama i Nur, 2021). Poprzez zrozumienie warunków pracy, w których poczucie własnej skuteczności może być kluczowe w poprawie wydajności, organizacje mogą dokładniej ocenić, kiedy pewność pracowników odnośnie do ich osobistych zdolności będzie miała największą wartość dodaną (De Clercq, Ul Haq, Azeem, 2018). Jak wcześniej opisano, w wielu badaniach podkreślono pozytywny wpływ poczucia własnej skuteczności na ludzkie zachowanie. Niektórzy badacze zwracają jednak uwagę na potencjalnie negatywne skutki. Kilka badań wykazało, że poczucie własnej skuteczności jest nie tylko predyktorem sukcesu szkoleń, ale wydaje się również kluczowym mediatorem między interwencjami treningowymi a wynikami działań edukacyjnych zarówno w środowisku treningowym, jak i wydajnościowym (np. Gist, Schwoerer i Rosen, 1989; Salas, Cannon-Bowers, 2001). Niemniej jednak zbyt wysokie poczucie własnej skuteczności może prowadzić do spadku motywacji podczas planowania, ponieważ kontekst szkoleniowy jest w stanie wywoływać procesy planowania, w których poczucie własnej skuteczności może negatywnie wpływać na motywację. Niemniej jednak typowe badania międzyosobowe mogą maskować ten efekt. Poczucie własnej skuteczności – pomimo istotnego pozytywnego związku z wynikami na poziomie międzyosobowym – może być negatywnie związane z motywacją i wynikami egzaminów na poziomie analizy wewnątrzosobowej (Vancouver, Kendall, 2006). Może też doprowadzić do obniżenia jakości wykonywania bieżących zadań – relacje zależą m.in. od stopnia trudności realizowanego celu. Wynika to z nieliniowego związku między poczuciem skuteczności a alokacją zasobów, z tym że charakter tej relacji różni się w zależności od poziomu trudności (Beck, Schmidt, 2012). Bezrobotni przekonani o tym, że bez trudu znajdą pracę, jeśli się postarają, mogą odkładać poszukiwania na później (Rożnowski i in., 2020) lub kiedy znalezienie pracy w danym zawodzie jest wątpliwe, mogą przyjąć postawę „mądrze jest znać własne ograniczenia” i oszczędzać zasoby na przyszłe przedsięwzięcia z większymi szansami na sukces w innej branży. Z drugiej strony gdy sukces jest prawie pewny, sensowne staje się również oszczędzanie zasobów, ponieważ maksymalna alokacja wysiłku może nie być potrzebna do osiągnięcia sukcesu i skutkować jedynie „przesadą” (Beck i Schmidt, 2012).

4. Proaktywne radzenie sobie w obliczu zagrożenia utraty pracy

4.1. Rola proaktywnego radzenia sobie w obliczu stresu

Zdecydowana większość badań nad bezrobociem wykazuje, że utrata pracy wyczerpuje podstawowe zasoby niezbędne do dobrego samopoczucia danej osoby, prowadząc w efekcie do udręki psychicznej (De Cuyper, Philippaers, Vanhercke, De Witte, 2019). Niewątpliwie problem braku pracy stanowi istotny aspekt społeczny i ekonomiczny nie tylko w Polsce, ale i na świecie (Ślebarska, 2017). Niezwykle ważnym elementem w analizie pozostawania bez pracy jest jego wymiar psychologiczny. Wskazuje się tu na różne, głównie negatywne, skutki dla zdrowia psychicznego, fizycznego oraz dla ogólnego dobrostanu osób pozostających bez zatrudnienia (McKee-Ryan, Song, Wanberg, Kinicki, 2005; Paul, 2002). Jednocześnie podkreśla się rolę podejmowanych przez jednostkę działań zaradczych. Strategie radzenia sobie ze stresem odgrywają kluczową rolę w procesie adaptacyjnym jednostki w obliczu trudnych sytuacji życiowych, którymi niewątpliwie są zagrożenie utratą pracy lub znalezienie się w sytuacji pozostawania bez pracy.

Lazarus i Folkman (1984) zaproponowali model, który rozróżnia dwa główne typy strategii zaradczych: strategie skoncentrowane na problemie oraz strategie skoncentrowane na emocjach. Strategie skoncentrowane na problemie obejmują działania mające na celu zmianę lub eliminację stresora. Przykładami mogą być planowanie, podejmowanie konkretnych kroków w celu rozwiązania problemu, a także poszukiwanie informacji lub wsparcia społecznego. Tego rodzaju strategie są uważane za konstruktywne, ponieważ prowadzą do długoterminowego rozwiązania problemu, zmniejszając lub eliminując stres w źródle (Lazarus, Folkman, 1984). Z kolei strategie skoncentrowane na emocjach obejmują działania mające na celu regulację emocji związanych ze stresem, bez bezpośredniego wpływu na stresor. Takie strategie mogą obejmować unikanie, zaprzeczanie, szukanie pocieszenia lub korzystanie z technik relaksacyjnych. Chociaż mogą one przynieść chwilową ulgę, nie rozwiązują przyczyny stresu, co może prowadzić do jego przewlekłości i eskalacji problemów zdrowotnych (Folkman, 2013). Teoria zachowania zasobów Hobfolla (1989) wnosi do tej dyskusji dodatkową perspektywę, kładąc nacisk na rolę zasobów w procesie radzenia sobie ze stresem. Hobfoll definiuje zasoby jako wszystko, co jednostka ceni, takie jak czas, energia, zdrowie, wsparcie społeczne, a także materialne dobra. Według tej teorii stres

pojawia się, gdy zasoby są zagrożone, tracone lub gdy inwestycje zasobów nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. W związku z tym strategie zaradcze, które mają na celu ochronę i odbudowę zasobów, są uznawane za najbardziej efektywne (Hobfoll, 1989).

Proaktywne radzenie sobie, które jest ukierunkowane na przyszłe zagrożenia, idealnie wpisuje się w oba podejścia. Strategia ta nie tylko koncentruje się na bieżącym rozwiązywaniu problemów, ale także na zapobieganiu ich ponownemu wystąpieniu poprzez planowanie i podejmowanie działań wyprzedzających. Takie podejście minimalizuje ryzyko utraty zasobów i pozwala na ich optymalne zarządzanie (Carver, 1997; Hobfoll, 2001). W kontekście zawodowym proaktywne radzenie sobie może obejmować na przykład doskonalenie umiejętności, budowanie sieci wsparcia społecznego lub rozwijanie strategii zarządzania czasem, co w efekcie zmniejsza ryzyko wystąpienia stresu związanego z nadmiarem obowiązków lub brakiem kontroli nad sytuacją.

Warto zauważyć, że wybór strategii zaradczej często zależy od percepcji jednostki, jej dostępnych zasobów, jak również specyfiki sytuacji stresowej. Stąd, choć proaktywne radzenie sobie i strategie skoncentrowane na problemie są ogólnie bardziej korzystne, w niektórych sytuacjach jednostka może z powodzeniem zastosować strategie skupione na emocjach, szczególnie gdy stresor jest poza jej kontrolą (Folkman, Moskowitz, 2004). Proaktywne radzenie sobie odgrywa istotną rolę w relacjach między nastawieniem na stres a tendencjami do oceny wyzwań i wiąże się z dobrostanem psychicznym. Proaktywne radzenie sobie pośredniczy w pozytywnym związku między nastawieniem na stres a tendencjami do oceny wyzwań (Mansell, Turner, 2023). Dzisiaj niepewność zatrudnienia nie jest już tymczasowym niepowodzeniem, ale zjawiskiem, którego wielu pracowników doświadcza przez dłuższy czas w trakcie swojej kariery. Mimo że istnieje wiele badań dotyczących zachowań, które mogą pomóc pracownikom radzić sobie z negatywnymi konsekwencjami niepewności zatrudnienia, w zdecydowanej większości dotyczą one strategii reaktywnego radzenia sobie. Wgląd w zachowania, które mogą pomóc pracownikom zminimalizować lub nawet zapobiec doświadczeniu niepewności zatrudnienia poprzez proaktywne radzenie sobie, pozostaje wciąż minimalny (Langerak, Koen, Hooft, 2022).

Większość badań nad bezrobociem koncentruje się na reaktywnym radzeniu sobie z nim. Podczas gdy ten rodzaj radzenia sobie wydaje się adekwatny, gdy konkretne zdarzenie (utrata pracy) już miało miejsce, proaktywność może być głównym czynnikiem motywującym do aktywnego i skutecznego poszukiwania zatrudnienia (Ślebarska,

Soucek, Moser, 2018). W kontekście radzenia sobie proces poszukiwania pracy może być spowodowany mimowolną utratą pracy, która mogła powstać nagle i nieoczekiwanie, np. z powodu sprawiedliwej transformacji (*just transition*) (Lent, Brown, 2013). Analogicznie zatem, w obliczu zagrożenia utratą pracy spowodowanego transformacją danego sektora gospodarki, warto podkreślić znaczenie teorii proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer, Taubert, 1999, 2002). Aktualne badania zwracają uwagę na proaktywne podejście do rozumienia działań pracowników (Frese, 2008; Seibert, Kraimer, Crant, 2001).

Umiejętności związane z proaktywnymi zachowaniami radzenia sobie w przygotowaniu prewencyjnym powinny być badane (Ploysophon, Loungkeaw, Nuchanart, 2023). Jako że ścieżki kariery stały się znacznie mniej liniowe i związane z konkretną organizacją, pracownicy stają się odpowiedzialni za własny rozwój zawodowy, co sugerują koncepcje kariery proteuszowej (Gubler, Arnold, Coombs, 2014; Stoltz, Wolff, Monroe, Mazahreh, Farris, 2013). Jedną z konsekwencji ostatnich trendów organizacyjnych jest spadek bezpieczeństwa pracy (Probst, Lawler, 2005). Zajmowanie się sprawami z wyprzedzeniem przyczynia się do utrzymania konkurencyjności i efektywności w sferze zawodowej, co z kolei ułatwia przystosowanie się do nowego środowiska pracy.

Radzenie sobie często przyjmuje formę reaktywną, gdzie działania są podejmowane dopiero po wystąpieniu stresującego wydarzenia. Takie podejście, skoncentrowane na łagodzeniu skutków wcześniej doznanych strat lub krzywd, nie zawsze okazuje się skuteczne. W kontekście poszukiwania pracy lub adaptacji do nowego miejsca pracy samo reagowanie na sygnały z otoczenia nie jest wystarczające. Kluczowe staje się planowanie z wyprzedzeniem i przygotowywanie się na nadchodzące zmiany, potencjalne zagrożenia i wyzwania przez aktywne wykazywanie inicjatywy. Mimo że reaktywne radzenie sobie może być przydatne w różnych sytuacjach zawodowych, w sytuacji poszukiwania nowego miejsca pracy bardziej efektywne okazuje się podejście proaktywne (Ślebarska, 2017). Wcześniejsze badania w dużej mierze koncentrowały się na identyfikacji strategii radzenia sobie, które mogą zmniejszyć negatywne konsekwencje sytuacji stresowej, którą stanowi niepewność zatrudnienia. Takie radzenie sobie odnosi się do wszystkich poznawczych i behawioralnych wysiłków mających na celu radzenie sobie z niepokojem i sytuacją powodującą niepokój (Folkman, 2013). W szczególności badania wykazały, że strategie radzenia sobie (np. zmiana sytuacji, redukcja objawów, poszukiwanie wsparcia społecznego) i strategie skoncentrowane na emocjach

(np. opisywanie tego, co się czuje, i ponowna ocena sytuacji) mogą złagodzić negatywny związek niepewności zatrudnienia ze zdrowiem psychicznym i satysfakcją z pracy (np. Cheng, Chan, 2008; Probst, Jiang, López Bohle, 2019; Richter i in., 2013). Można jednak również radzić sobie proaktywnie: zamiast reagować na stresor w celu zmniejszenia jego konsekwencji, „proaktywne radzenie sobie” polega na podejmowaniu wysiłków z wyprzedzeniem w celu zarządzania, modyfikowania lub nawet zapobiegania stresorowi jako takiemu (Aspinwall, Taylor 1997).

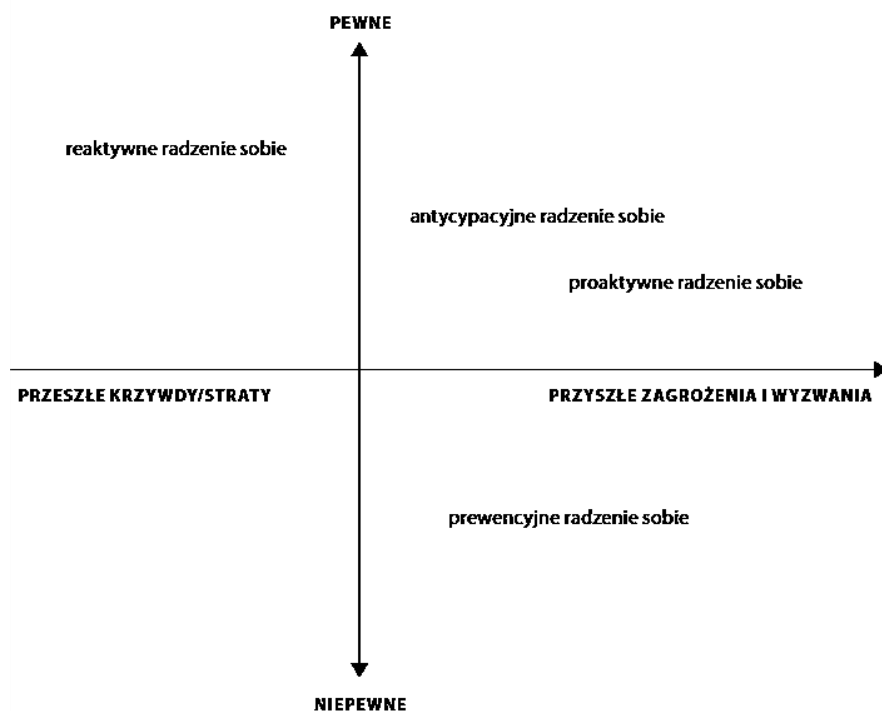
Wskazuje się istotne znaczenie badań podłużnych, które odpowiadają na pytanie, jakich strategii czy sposobów używają pracownicy, aby proaktywnie radzić sobie z potencjalną utratą pracy (Langerak i in., 2022). Jest to rodzaj aktywności, którą charakteryzuje odpowiedzialność za zmianę własnej sytuacji, którą bierze na siebie dana osoba. Jednostka proaktywna postrzega cele, które ma do osiągnięcia, jako wyzwania i dąży do nich z determinacją, aby je zrealizować (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 2002). Człowiek jest skłonny do proaktywnego zachowania w wyniku potrzeby kontrolowania i wpływania na otoczenie. Ludzie preferują działać kreatywnie i aktywnie, aniżeli przeciwdziałać określonym sytuacjom. Ten sposób radzenia sobie pomaga uniknąć stresora lub zmniejszyć jego wpływ na osobę, wspiera w radzeniu sobie zarówno z już istniejącymi wymaganiami i potencjalnymi przyszłymi stresorami (Ślebarska, Soucek, 2020).

Częstym zjawiskiem występującym w organizacjach jest bierność zawodowa (*career inaction*), którą definiujemy jako brak dostatecznego działania przez pewien czas w związku z chęcią dokonania zmiany w swojej karierze. Bierność zawodowa jest bardziej prawdopodobna, a pracownicy są mniej skłonni do podejmowania działań, gdy pożądana alternatywa jest niejasna, w porównaniu do sytuacji, w której dostępne opcje są wyraźne i dobrze określone. Skłonność do działania maleje, gdy zmiana, którą postrzegają jako pożądaną, wydaje się zbyt duża, w porównaniu do sytuacji, w której zmiana jest niewielka. Ponadto, bierność wzrasta, gdy czas na realizację pragnienia jest dłuższy, niż gdy jest krótszy. Ma na to także wpływ kontekst społeczny – w środowiskach, gdzie panują normy stabilizacji, pracownicy są mniej skłonni do zmian, w przeciwieństwie do sytuacji, gdy normy społeczne sprzyjają mobilności. Dodatkowo, im bardziej pracownicy są zakorzenieni w swoim kontekście zawodowym i poza nim, tym mniejsza jest ich gotowość do podejmowania nowych działań. W związku z tym społeczna tendencja do nakładania odpowiedzialności na pracowników za ich własne

kariery może, paradoksalnie, powstrzymywać ich przed działaniem wynikającym z pragnień zawodowych (Verbruggen, De Vos 2020).

4.2. Definicja proaktywnego radzenia sobie

Proaktywne radzenie sobie obejmuje podejmowanie działań mających na celu zapobieganie stresującym wydarzeniom lub lepsze radzenie sobie z przyszłymi stresorami poprzez gromadzenie zasobów oraz próby uzyskania i utrzymania kontroli nad czymś środowiskiem (Ślebarska, Soucek, 2020). Aspinwall i Taylor (1997) opisali proaktywne radzenie sobie jako efektywną metodę przeciwdziałania wyzwaniom związanym z pracą. Proaktywne radzenie sobie, zakłada podejmowanie działań instrumentalnych, które zawierają strategie umożliwiające realizację ustalonych celów (Greenglass, 2002; Schwarzer, Taubert, 2002). Do tych działań należą takie procesy jak podejmowanie inicjatywy, refleksja, planowanie oraz działania prewencyjne. Model proaktywnego radzenia sobie, opracowany przez Schwarzera i Tauberta (2002) oraz Greenglass, Schwarzera i Tauberta (1999), kładzie nacisk na aspekt czasowy zachowań zaradczych oraz funkcję zasobów. Schwarzer i Taubert (1999) przedstawili alternatywny punkt widzenia w stosunku do tradycyjnego podziału działań zaradczych (zorientowanych na zadanie, emocje i unikanie), wprowadzając cztery strategie radzenia sobie: reaktywną, antycypacyjną, prewencyjną (zapobiegawczą) i proaktywną. Strategie te odnoszą się do dwóch wymiarów: pewności i czasu zdarzenia (zob. rysunek 3). Wybór strategii przez jednostkę zależy od oceny prawdopodobieństwa wystąpienia stresującego zdarzenia (wymiar pewności) oraz przewidywanego momentu go wystąpienia (wymiar czasu).



Rysunek 3. Zarys teorii proaktywnego radzenia sobie

Źródło: Adaptacja na podstawie: Schwarzer, Taubert, 2002 (tłumaczenie własne).

Aspinwall i Taylor (1997) wskazały na wagę rozwijania własnych zasobów jako fundamentu dla proaktywnych działań zaradczych.

Według ich modelu proaktywne radzenie przebiega pięcioetapowo (zob. rysunek 4) i obejmuje:

1. **gromadzenie zasobów (*resource accumulation*)** – etap ten polega na budowaniu rezerw finansowych, czasowych oraz społecznych, które mogą zostać wykorzystane w przyszłości do radzenia sobie ze stresorami. Zwiększanie tych zasobów umożliwia lepsze przygotowanie do potencjalnych wyzwań;
2. **uwaga i rozpoznanie (*attention-recognition*)** – proces skanowania środowiska pod kątem potencjalnych zagrożeń. Osoba może wychwycić sygnały ostrzegawcze i wczesne oznaki problemów, co pozwala na szybsze i skuteczniejsze reagowanie;
3. **wst pna ocena (*initial appraisal*)** – polega na ocenie obecnego stanu rzeczy i potencjalnego rozwoju sytuacji. Osoba zadaje sobie pytania typu: „co to jest?”, „czym się stanie?” i ocenia, czy dana sytuacja jest godna uwagi, czy interwencji;

4. **wstępne radzenie sobie (*preliminary coping*)** – jest to etap, na którym podejmowane są pierwsze kroki w celu zapobiegania stresowi lub zmniejszenia jego wpływu. Osoba podejmuje działania, które jej zdaniem mogą zapobiec rozwojowi potencjalnego problemu lub go zminimalizować;
5. **wydobycie i wykorzystanie informacji zwrotnej (*elicit and use feedback*)** – ostatni etap, na którym osoba analizuje efekty podjętych działań i na podstawie otrzymanej informacji zwrotnej dostosowuje swoje dalsze strategie radzenia sobie. Pytania takie jak „czy moje działania przyniosły skutek?” pomagają w kształtowaniu przyszłych działań.

Etap	Komponent
Akumulacja zasobów	Zbuduj rezerwę czasową, finansową i zasoby społeczne
Uwaga-rozpoznanie	Przeskanuj otoczenie pod kątem niebezpieczeństwa
Początkowa ocena	Co to jest?
	Co się stanie?
Wstępne radzenie sobie	Co mogę zrobić?
	Jak rozwinęło się zdarzenie?
Wywołaj i wykorzystaj informację zwrotną	Czy wstępne wysiłki miały efekt?
	Co zostało zrozumiane o potencjalnym stresorze?



Rysunek 4. Pięcioetapowy model radzenia sobie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Aspinwall, Taylor, 1997.

Osoba, która skutecznie stosuje proaktywne strategie radzenia sobie z przeszkodami, wyróżnia się umiejętnością akumulacji różnorodnych zasobów i zdobywania takich umiejętności jak planowanie czy kompetencje organizacyjne. Umiejętności te pomagają jej w przygotowaniach do efektywnego radzenia sobie ze stresorami, które mogą się pojawić. Ludzie radzący sobie proaktywnie są zdolni do identyfikowania wartościowych celów i natychmiastowego podejmowania działań mających na celu ich osiągnięcie. Działają w ten sposób wcześniej, by uniknąć negatywnych skutków potencjalnych stresorów na swoje samopoczucie. W tym kontekście proaktywne radzenie sobie jest uznawane za bardziej efektywne niż

tradycyjne, problemowo zorientowane podejścia zaradcze (Ślebarska, 2017). Proaktywne zachowania mogą być nieskuteczne jako reaktywne strategie radzenia sobie: proaktywne zachowania zawodowe mogą nie łagodzić związku między stresem (niepewnością zatrudnienia) a jego konsekwencjami (napięciem psychicznym). Jednak zachowania te mogą być również nieskuteczne jako proaktywne strategie radzenia sobie, ponieważ nie zmniejszają niepewności zatrudnienia.

Różnica między proaktywnym i reaktywnym radzeniem sobie jest czysto koncepcyjna (tj. odnosi się do celu zachowania radzenia sobie), podczas gdy sukces radzenia sobie jest kwestią empiryczną, niezależnie od jego reaktywnego lub proaktywnego charakteru. Innymi słowy różnica między proaktywnym a reaktywnym radzeniem sobie polega na proponowanej funkcji, a nie na rodzaju zachowania lub jego skuteczności (Langerak i in., 2022). Podczas gdy reaktywne radzenie sobie zasadniczo zorientowane jest na rekompensatę straty lub krzywdy w przeszłości, lub bardziej ogólnie na to, jak radzić sobie ze stresem, który już wystąpił, proaktywne radzenie sobie ma na celu przygotowanie jednostki w taki sposób, aby stresory albo w ogóle nie wystąpiły, albo były ograniczone w skutkach, na przykład poprzez wzmocnienie zdolności jednostki do zarządzania lub nawet zmiany sytuacji z wyprzedzeniem (Drummond, Brough, 2016). Proaktywne radzenie sobie różni się od takich koncepcji jak antycypacyjne radzenie sobie lub prewencyjne radzenie sobie, które są ukierunkowane na konkretne krytyczne wydarzenia lub bezpośrednie zagrożenia (Reuter, Schwarzer, 2009).

Proaktywne radzenie sobie różni się również od proaktywnej osobowości (np. Seibert i in., 1999) i atrybucyjnych miar proaktywnego radzenia sobie (np. Proactive Coping Inventory; Greenglass i in., 1999), ponieważ proaktywne radzenie sobie odnosi się do zachowania, a nie ogólnej tendencji behawioralnej, definiowanej jako samodzielnie inicjowane i ukierunkowane na przyszłość działanie mające na celu zmianę siebie lub sytuacji (Parker i in., 2019). Zatem w kontekście zagrożenia utraty pracy proaktywne radzenie sobie odnosi się do zachowań, które mają na celu wykrycie i zarządzanie przyszłą niepewnością zatrudnienia. Przykładem proaktywnego radzenia sobie może być utrzymywanie (lub tworzenie) dobrych relacji w ramach sieci zawodowej w celu sygnalizowania przyszłych ofert pracy. Osoby proaktywne wybierają ambitne cele i konsekwentnie dążą do ich osiągnięcia. Ten rodzaj radzenia sobie odgrywa kluczową rolę w procesie poszukiwania pracy, ponieważ poprzez pozytywną ocenę celu (znalezienie zatrudnienia) motywacja do działania wzrasta, więc szansa na osiągnięcie celu również rośnie.

Osoby, które działają proaktywnie, powinny mieć więcej dostępnych opcji zatrudnienia (Brown, Hesketh, Williams, 2003). Osoby, które podejmują inicjatywę, starają się unikać stresujących sytuacji lub zwiększają swoją zdolność do radzenia sobie z potencjalnymi czynnikami wywołującymi stres (Aspinwall, Taylor, 1997; Greenglass, Fiksenbaum, 2009). Takie podejście do radzenia sobie ma na celu wyposażenie jednostek poprzez zwiększenie ich umiejętności radzenia sobie z sytuacjami z wyprzedzeniem. Osoby proaktywne odznaczają się wyższą zatrudnialnością, co wpływa pozytywnie na ich pracę i karierę (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004). Podczas proaktywnego poszukiwania pracy samo reagowanie na sygnały z otoczenia nie wystarczy – konieczne jest planowanie „z wyprzedzeniem” i przygotowanie się na przyszłe zmiany, możliwe zagrożenia i potencjalne wyzwania poprzez podjęcie własnej inicjatywy (Ślebarska, Flakus, 2020). Staje się to szczególnie istotne w sytuacji transformacji, która skutkuje zagrożeniem utratą pracy, a w pewnej perspektywie czasowej restrukturyzacją zatrudnienia. Umiejętności radzenia sobie z problemami i proaktywnego radzenia sobie umożliwiają samodzielne osiąganie celów poprzez skupienie się na rozwoju osobistym (Greenglass i in., 1999).

W literaturze przedmiotu (de Stobbeleir, Ashford, Sully de Luque, 2010) wymienia się różnorodne formy zachowań proaktywnych, takie jak aktywne działanie zmierzające do otrzymania informacji zwrotnej, inicjowanie działań, manifestowanie własnych przekonań czy też rozwijanie sieci kontaktów społecznych. W omawianym kontekście proaktywne radzenie sobie pozwala zrozumieć, dlaczego pewne osoby nie przestają dążyć do osiągnięcia swoich długoterminowych celów, nawet w obliczu możliwych przeszkód. Ta perspektywa ujawnia również, że działania podejmowane przez osobę nie ograniczają się jedynie do reagowania na bezpośrednie zagrożenia czy stresory (radzenie sobie reaktywne), czy te, które mogą pojawić się w bliskiej przyszłości (radzenie sobie antycypacyjne), ale także mogą być przemyślaną reakcją na różne potencjalne zagrożenia, które mogą się wydarzyć w dalszej przyszłości (radzenie sobie proaktywne) (Ślebarska, 2017). Proaktywne radzenie sobie jest samoregulującym zachowaniem, a tym samym implikuje pętlę samoregulacji (proces wykorzystywania zachowań w celu poprawy dopasowania między pożądanym a obecnym stanem), w konsekwencji zaś modyfikowanie zachowań na podstawie oceny tego dopasowania (Langerak i in., 2022). Zachowania te stanowią integralną część strategii skoncentrowanych na realizacji zadań.

Zgodnie z teorią planowanych zachowań zaproponowaną przez Ajzena w 1991 roku kluczowym czynnikiem wpływającym na działania ludzi jest intencja, czyli zamiar podjęcia działania. Jednakże sama intencja nie zapewnia automatycznie realizacji określonego działania. Intencja odzwierciedla motywację osoby i stanowi wyznacznik tego, jak bardzo osoba jest gotowa dołożyć starań, aby dane zachowanie wystąpiło (Ajzen, 1991). Poprzez podejmowanie działań inicjatywnych osoba ma większe możliwości realizacji swoich aspiracji dzięki zastosowaniu odpowiednich metod, w tym refleksji, strategicznego planowania, prewencji oraz poszukiwania wsparcia. Refleksja polega na przemyśleniu i ocenie różnych opcji postępowania przez analizowanie przewidywanych skutków, stosowanie technik, takich jak burza mózgów, ocenianie problemów i dostępnych środków, a także formułowanie teoretycznych planów działań. Strategiczne planowanie oznacza tworzenie planu działania skoncentrowanego na realizacji celu, polega na podziale głównych lub długofalowych zamierzeń na bardziej przystępne i wykonalne etapy. Prewencja rozumiana jest jako przewidywanie możliwych źródeł stresu i realizacja konkretnych działań przygotowawczych przed pełnym wystąpieniem określonych problemów. Natomiast poszukiwanie wsparcia oznaczać będzie zdobywanie porad, wskazówek i wsparcia emocjonalnego, które są niezbędne do poradzenia sobie z określoną sytuacją, od osób z własnego kręgu społecznego (Greenglass, 2002).

4.3. Proaktywne radzenie sobie w kontekście zawodowym

Proaktywne radzenie sobie w kontekście zawodowym odnosi się do podejmowania przez jednostki działań mających na celu przewidywanie przyszłych wyzwań i odpowiednie przygotowanie się do nich, jeszcze zanim pojawią się trudności. Posiadając zdolność do wcześniejszego rozpatrywania sytuacji, zaplanowania swoich działań, zanim faktycznie zostaną one podjęte, przewidywania potencjalnych zagrożeń, oceny osiągniętych rezultatów oraz ciągłego rozwoju, osoby proaktywne mogą efektywniej omijać trudności i osiągać swoje długofalowe cele, takie jak zmiana pracy. Jest to umiejętność szczególnie cenna w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy, w którym szybkie adaptacje i zdolność do antycypacji mogą znacząco wpływać na sukces zawodowy. Zmieniające się warunki na rynku pracy zmuszają ludzi do wykazywania się większą niezależnością i inicjatywą (Ślebarska, 2017). Przedłużone proaktywne wysiłki na rzecz radzenia sobie są potrzebne we współczesnych karierach pomimo krótkoterminowego dyskomfortu. Zdolność do proaktywnego radzenia sobie

zakłada nie tylko reagowanie na bieżące wyzwania, ale przede wszystkim przewidywanie przyszłych problemów, planowanie działań prewencyjnych, a także ocenę skutków tych działań i ciągłe doskonalenie strategii radzenia sobie. Osoby proaktywne charakteryzują się inicjatywą i samodzielnością w działaniu, co jest coraz bardziej cenione na rynku pracy ze względu na jego nieprzewidywalność i ciągłe zmiany. Proaktywne zachowania związane z radzeniem sobie nie działają reaktywnie, tj. nie mogą osłabić związku między niepewnością zatrudnienia a obciążeniem psychicznym (Langerak i in., 2022).

Skuteczne interwencje w zakresie proaktywnego radzenia sobie zostały z powodzeniem opracowane i wdrożone w różnych kontekstach. Sohl i Moyer (2009) stwierdzili, że interwencje mające na celu wzmocnienie proaktywnego radzenia sobie powinny koncentrować się na promowaniu zasobów i realistycznym wyznaczaniu celów. Teoria samoregulacji autorstwa Carvera i Scheiera (1990) oraz teoria wyznaczania celów opracowana przez Lathama i Locke'a (1991) dostarczają solidnych fundamentów do analizy zachowań proaktywnych. W nowoczesnym, szybko zmieniającym się środowisku pracy osoby zatrudnione stoją przed nieustannymi wyzwaniami. Aby odnosić sukcesy, niezbędne są takie umiejętności jak dokładne śledzenie zmian w otoczeniu, błyskawiczne i efektywne działanie oraz zdolność do adaptacji. Cechy te rysują obraz pracownika przyszłości, który nie tylko dostosowuje się do zmian, ale również potrafi je przewidywać i odpowiednio się na nie przygotowywać, a nawet na nie wpływać. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa zdolność do myślenia ukierunkowanego na przyszłość (Aspinwall, 2005). Myślenie to zakłada zrozumienie znaczenia celów, determinację w ich realizacji oraz rozpoznawanie indywidualnych różnic w podejściu do osiągnięć i niepowodzeń. Skuteczne strategie powinny koncentrować się na rozwijaniu umiejętności antycypacji, elastyczności, a także na wzmacnianiu zasobów osobistych i zawodowych. W tym kontekście teoria samoregulacji oraz teoria wyznaczania celów mogą dostarczyć użytecznych wskazówek do opracowania interwencji mających na celu promowanie zdrowego i efektywnego sposobu radzenia sobie z wyzwaniami zawodowymi (Carver i Scheier, 1990; Locke i Latham, 1991).

Rozszerzając swoje proaktywne wysiłki w zakresie radzenia sobie, jednostki nadal gromadzą informacje i mogą radzić sobie z potencjalnymi stresorami, bez wyczerpywania swoich zasobów. Możliwe jest również, że niektóre zachowania w zakresie proaktywnego radzenia sobie przyniosą odwrotny skutek, gdy zostaną zastosowane zbyt intensywnie. Jednakże, jak wskazują badania, proaktywne radzenie sobie może również prowadzić do pewnych negatywnych skutków, takich jak

zwiększony stres lub niepewność zatrudnienia, szczególnie gdy jest stosowane intensywnie lub w sposób niewspółmierny do sytuacji (Cangiano, Parker, Ouyang, 2021; Pingel, Fay, Urbach., 2019; Richter, Vander Elst, De Witte, 2020; Langerak i in., 2022). Zachowania polegające na myśleniu scenariuszowym, refleksji i planowaniu kariery mogą skutkować ruminacjami, zaabsorbowaniem przeszłością lub fantazjami i lękami dotyczącymi przyszłości. Może to wynikać z nadmiernej koncentracji na potencjalnych zagrożeniach i nadmiernym planowaniu, co w niektórych przypadkach może prowadzić do nawracających negatywnych myśli lub niepotrzebnych obaw (Cangiano i in., 2019; Pingel i in., 2019; Richter i in., 2020).

Należy również pamiętać, że proaktywność nie zawsze jest zjawiskiem pozytywnym. Coraz więcej osób doświadcza niepewności odnośnie do przyszłości swojej pracy, co sprawia, że zarządzanie tą niepewnością staje się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Proaktywne radzenie sobie nie zmniejsza niepewności zatrudnienia, tym bardziej w krótkiej perspektywie, mogąc wręcz skutkować wyższym poziomem niepewności zatrudnienia (Langerak i in., 2022). Proaktywne radzenie sobie może nie mieć żadnego wpływu lub nawet mieć niekorzystny wpływ w perspektywie krótkoterminowej – ze względu na zużycie zasobów, ale także korzystne skutki w perspektywie długoterminowej – ze względu na pozyskanie nowych zasobów (Bolino i in., 2010; Cangiano i in., 2021; Giunchi i in., 2019). Podczas gdy wcześniejsze badania sugerują, że proaktywne radzenie sobie jest obiecującym sposobem na złagodzenie niepewności zatrudnienia, niektórzy badacze wskazują (Koen, van Bezouw, 2021), że paradoksalnie może być szczególnie trudno działać proaktywnie, gdy człowiek czuje się emocjonalnie przygnębiony przyszłością swojej pracy. Opierając się na zasadzie niedoboru zasobów i teorii ochrony zasobów, afektywna niepewność zatrudnienia może wywoływać nastawienie na niedobór, które hamuje koncentrację pracowników na przyszłości i funkcjonowanie poznawcze, osłabiając w ten sposób proaktywne zachowania zawodowe. Osoby niepewne zatrudnienia z wystarczającymi środkami są w stanie patrzeć w przyszłość i proaktywnie budować zasoby, aby zmienić swoją karierę, podczas gdy osoby niepewne zatrudnienia z niewystarczającymi środkami mogą pozostać w tyle. Pracownicy mogą, zamiast tylko zmniejszać negatywne konsekwencje niepewności zatrudnienia, również radzić sobie z problemem u jego podstaw i zapobiegać lub zmniejszać samo doświadczenie niepewności zatrudnienia (Abildgaard, Nielsen, Sverke, 2018; Jiang, Xu, Wang 2020; Koen, Parker, 2020; Probst i in., 2019). Osoby, które czują się bezpieczne psychologicznie, są bardziej skłonne do podejmowania

inicjatyw, zachowań proaktywnych, wypowiedziania swojego zdania i kreatywności w pracy. Ze względu na niepewny charakter tych działań i możliwe ryzyko niepowodzenia środowisko, w którym pracownicy czują się pewnie, mogą kwestionować status quo bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami, co jest kluczowe dla przejawiania proaktywnych zachowań w pracy (Plomp, Tims, Khapova, Jansen, 2019).

Zatem efektywność proaktywnego radzenia sobie zależy od kontekstu, w którym jest stosowane. W sytuacjach, w których organizacja lub środowisko pracy nie są gotowe na zmiany, proaktywność może spotkać się z oporem lub nie przynieść oczekiwanych rezultatów. Ważne jest zatem, aby proaktywne działania były dobrze przemyślane i dostosowane do specyfiki kontekstu zawodowego oraz gotowości otoczenia na przyjęcie zmian. W konkluzji proaktywne radzenie sobie stanowi kluczowy element nowoczesnego podejścia do kariery zawodowej, oferujący szereg korzyści, ale wymagający także świadomości potencjalnych pułapek i wyzwań związanych z jego zastosowaniem. Wymaga to od jednostek zdolności do ciągłego uczenia się, adaptacji i elastyczności, a także umiejętności balansowania między dążeniem do celów a zachowaniem dobrostanu psychicznego. Chociaż proaktywne zachowanie jest ważnym wyznacznikiem indywidualnej wydajności pracy, jego konsekwencje dla dobrostanu pracowników i innych wyników osobistych zostały w dużej mierze zaniedbane (Cangiano i in., 2020). Ludzie często angażują się w zachowania proaktywne z powodu różnych czynników kontekstowych i osobistych. Charakterystyka demograficzna jednostki to ważny czynnik wpływający na różny poziom proaktywności oraz ich wpływ na rozwój organizacji. Osoby, które chcą rozwijać swoją karierę, starają się zwiększyć swoją wydajność i efektywność w pracy. Dlatego próbują radzić sobie z sytuacjami w taki sposób, aby proaktywnie rozwiązywać problemy operacyjne. Aby przyszłość była wykonalna, podejmują wysiłki, żeby ich „dzisiaj” było produktywnie. Podobnie używają swoich kreatywnych i innowacyjnych umiejętności, aby wprowadzać zmiany w otoczeniu, z upewnieniem się, że przyczynili się do rozwoju przyszłości, podejmując wysiłki już obecnie (Parker, Bindl, Strauss, 2010).

5. Zatrudnialno

5.1. Znaczenie zatrudnialności we współczesnej psychologii pracy i organizacji

Zmiany w charakterze relacji między pracownikiem a pracodawcą, rosnąca elastyczność zatrudnienia, brak długoterminowej stabilności w jednej firmie, niepewność ścieżek kariery oraz pogłębiająca się luka w umiejętnościach sprawiają, że rośnie znaczenie koncepcji zatrudnialności, znanej także jako potencjał kariery (Osmani, Weerakkody, Hindi, Eldabi, 2019). W badaniach nad relatywnie nową koncepcją zatrudnialności podkreślane jest jej znaczenie w rozumieniu i planowaniu ścieżki zawodowej, co w kontekście organizacyjnym niesie ze sobą korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy (Harten i in., 2021; Wiśniewska, 2015). W latach dziewięćdziesiątych XX wieku zatrudnienie stało się podstawą kariery zawodowej w krajach wysoko uprzemysłowionych. Jednocześnie coraz więcej osób zaczęło odczuwać luźniejszą więź z rynkiem pracy, m.in. z powodu trendu spłaszczania struktur organizacyjnych, co prowadzi do zaniku wewnętrznego rynku pracy (Mitrega, 2001). W rezultacie uwaga skupiona została na zdolności jednostki do bycia zatrudnionym; wzrosło znaczenie zatrudnialności (*employability*).

W miarę przekształcania się starej, przemysłowej ekonomii w gospodarkę opartą na wiedzy zdolność jednostek do zdobycia zatrudnienia staje się coraz ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej (Plomp i in., 2019). Zmiana ta odzwierciedla przejście od karier prowadzonych w strukturach biurokratycznych do karier opartych na indywidualistycznych ścieżkach rozwoju, w których granice organizacyjne są coraz mniej wyraźne. Firmy postrzegają pracowników nie tylko jako zasoby zdolne do pracy w ich własnych strukturach, ale także na zewnętrznym rynku pracy (Malik, Nawaz, 2022). Dla pracodawców nowym kryterium atrakcyjności pracowników staje się ich zdolność do postrzegania siebie jako potencjalnie cenionych specjalistów. Z kolei dla pracowników oznacza to postrzeganie własnego wpływu w organizacji przez pryzmat aktualnej wiedzy, umiejętności, kompetencji i talentów (Bańka, 2006). Badacze zajmujący się tematyką kariery podkreślają, że stabilne zatrudnienie na pełen etat, zazwyczaj u tego samego pracodawcy lub w jednej organizacji przez całą ścieżkę zawodową, to już przeszłość. Współczesne podejście do kariery skłania do poszukiwania nowego paradygmatu funkcjonowania zawodowego, zakładającego, że w zmieniających

się i nieprzewidywalnych warunkach współczesnego rynku pracy możliwości i pewność zatrudnienia coraz bardziej zależą od samego pracownika, jego kompetencji, doświadczenia zawodowego, zgromadzonych zasobów i umiejętności zarządzania nimi. Wielu badaczy uważa, że współczesna kariera zmienia się z modelu linearnego, realizowanego w ramach jednej organizacji, w model kariery bez granic (*boundaryless career*), wychodzący poza jednego pracodawcę czy firmę (Turska, 2014). Obecnie ścieżki karier stają się coraz bardziej zróżnicowane i skomplikowane, a ich rozwój zależy nie tylko od poziomu kompetencji specjalistycznych i transferowalnych, ale także od szerokiego zakresu czynników, takich jak czynniki socjologiczne, psychologiczne, społeczne, ekonomiczne czy organizacyjne (Wiśniewska, 2015). Polityka zatrudnienia na całe życie ustępuje miejsca rynkowej ekonomii, co przekłada się na częstsze zmiany pracy w trakcie kariery. Coraz częściej słyszy się takie terminy jak „ekonomia na żądanie” czy „gig ekonomia”. Ekonomia na żądanie, często określana jako „uberyzacja zatrudnienia”, w dużej mierze opiera się na rozwoju technologii informacyjnych (Ślebarska, 2020).

W obecnym krajobrazie zatrudnienia – charakteryzującym się zmianami technologicznymi, starzejącą się populacją i coraz bardziej konkurencyjnym środowiskiem organizacyjnym – zatrudnialność przyciąga rosnącą uwagę nie tylko badaczy, ale i praktyków w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. To zwiększone zainteresowanie częściowo wynika ze świadomości, że zatrudnialność implikuje sytuację korzystną dla obu stron: pracownicy posiadający wiedzę, umiejętności i zdolności są elastyczni i otwarci na zmiany, co daje im przewagę konkurencyjną. Jednocześnie pracownicy nie są związani z organizacją i mogą zmieniać miejsca pracy, gdy tego chcą lub potrzebują (Hogan, Chamorro-Premuzic, Kaiser, 2013). W ten sposób zatrudnialność staje się wspólną odpowiedzialnością pracowników i pracodawców, w której pracodawcy oferują polityki i praktyki HR stymulujące zatrudnialność, a pracownicy korzystają z tych możliwości, aby podtrzymywać lub zwiększać własną zatrudnialność. Pomimo tego przekonującego argumentu rola pracodawcy, a w szczególności jego inwestycje zarządzanie zasobami ludzkimi, są w dużej mierze pomijane w obecnym dyskursie dotyczącym zatrudnialności (Harten i in., 2020). Zarówno w badaniach, jak i w praktyce zatrudnialność jest zazwyczaj postrzegana jako atut indywidualny, w którym pracownicy ponoszą niemal całą odpowiedzialność za utrzymanie i rozwój swojej zdolności do zatrudnienia (Forrier, Sels, 2003). Zrozumienie roli pracodawcy oraz możliwości wzajemnych korzyści pozwala rozwiązać kwestie związane z paradoksem zarządzania

zatrudnialnością. Paradoks ten sugeruje, że inwestycje pracodawców w zatrudnialność są potrzebne na przykład w kontekście elastyczności kadrowej. Jednak takie inwestycje są również ryzykowne, ponieważ pracownicy o wysokiej zatrudnialności mają większe kwalifikacje i motywację do opuszczenia organizacji (De Cuyper, De Witte, 2011). Z jednej strony nasuwa się pytanie, czy inwestowanie w zatrudnialność pracownika nie stanowi przede wszystkim inwestycji dla konkurencyjnych pracodawców. Takie rozumienie może być jednak zbyt uproszczone. Pracownicy zdolni do zatrudnienia mają bowiem więcej wewnętrznych sposobności kariery, gdy otrzymują od niego wsparcie w rozwoju ich kariery (De Cuyper i in., 2019). Sender i Korzynski (2019) wskazują, że z jednej strony osoby o wyższej zatrudnialności, które otrzymały informacje o możliwościach rozwoju zawodowego, częściej podejmowały działania w celu poszukiwania nowej pracy. Z drugiej jednak strony jednostki silniej związane z pracodawcą były mniej skłonne do podjęcia działań ukierunkowanych na znalezienie innego zatrudnienia (Sender, Korzynski, 2019).

Zatrudnialność przyciągnęła dużą uwagę decydentów jako kluczowe narzędzie do osiągnięcia trwałego zatrudnienia i stabilnej kariery, szczególnie w czasach zmian (OECD, 2016). Podążając za pojawiającymi się potrzebami, zatrudnialność badano już od połowy lat 50. XX wieku (Feintuch, 1955) w różnych dziedzinach, takich jak psychologia pracy i organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz badania nad karierą (Fugate, van der Heijden, De Vos, Forrier, De Cuyper, 2021). Zdolność do zatrudnienia była pierwotnie łączona z tematyką tranzytji szkoła – praca, aktywizacją osób bezrobotnych, jak i szerszą integracją rynku pracy z grupami szczególnie wrażliwymi (Ludwikowska, 2018). Postrzegana zdolność do zatrudnienia postrzegana jest jako czynnik stwarzający jednostkom możliwość pracy w kontekście coraz bardziej rozdrobnionych karier, presji ekonomicznej i niestabilnych struktur organizacyjnych (Forrier, Verbruggen, De Cuyper, 2015).

Wpływ zmieniającej się natury pracy na jednostki, ich kariery oraz postawy związane z pracą jest przedmiotem badań z zakresu zasobów ludzkich, zachowań organizacyjnych i psychologii pracy od końca lat 80. XX wieku (Arnold, 1997). Udział w szkoleniach jest jednym z najważniejszych sposobów, w jaki pracownicy mogą reagować na zmiany społeczne i przemysłowe oraz aktualizować swoją wiedzę i umiejętności (Kyndt, Baert, 2013). Zwłaszcza pracownicy niepewni swojego zatrudnienia mogą odnieść większe korzyści z uczestnictwa w szkoleniach. Z jednej strony udział w szkoleniach może chronić przed zwolnieniem, umożliwiając im

dostosowanie się do nowych wymagań w ich pracy. Z drugiej strony, szkolenia mogą pomóc przygotować się na przyszłe zmiany pracy, zmniejszając szanse na długotrwałe bezrobocie (Van Hootegeem i in., 2019).

5.2. Zatrudnialność – pojęcie, wymiary

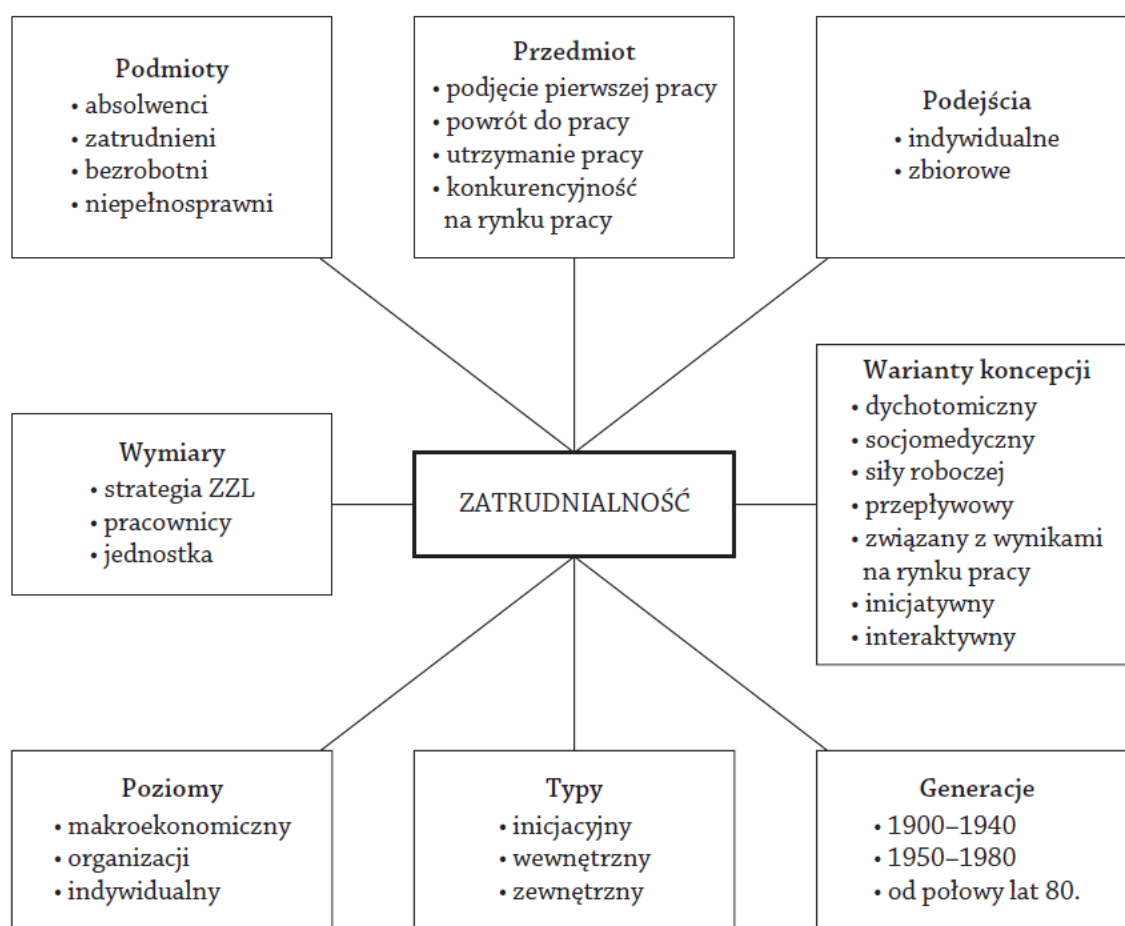
Przegląd literatury w tej dziedzinie ujawnia różnorodność definicji zatrudnialności, potwierdzając wielowymiarowość tego zagadnienia. Prezentowane definicje różnią się pod względem podejścia do podmiotu, obiektu, charakteru czy aspektów zatrudnialności (Wiśniewska, 2015). Fugate i Kinicki (2008) wskazują wśród czynników osobowościowych, które pomagają w zatrudnieniu, zdolność do bycia zatrudnionym (*employability*). Zatrudnialność definiuje się jako zestaw indywidualnych cech, które predysponują pracownika do proaktywnego dostosowywania się do środowiska pracy i kariery (Ślebarska, 2020). Zdolność do zatrudnienia definiuje się jako zdolność do zdobycia i utrzymania formalnego zatrudnienia lub, w razie potrzeby, znalezienia nowego zatrudnienia (Hogan i in., 2013). Jednakże zatrudnialność nie dotyczy jedynie indywidualnych cech. Na zatrudnialność mogą także wpływać czynniki wewnątrzorganizacyjne, takie jak obecny i przewidywany stan wewnętrznych rynków pracy, czy też czynniki zewnętrzne, w tym stan współczesnego zewnętrznego rynku pracy (Rothwell, Arnold, 2007). Podobnie jak w przypadku poczucia własnej skuteczności badacze wskazują na istotność subiektywnego odczucia możliwości zatrudnienia. Ta cecha ułatwia ponowne znalezienie pracy oraz przystosowanie się do nowego otoczenia zawodowego. Poczucie zatrudnialności pomaga w identyfikacji i realizacji możliwości zawodowych zarówno wewnątrz organizacji (ocena szans na zatrudnienie w dotychczasowej firmie – *internal self-rated employability*), jak i poza nią (ocena szans na zatrudnienie w innej firmie – *external self-rated employability*) (Ślebarska, 2020). Polityczna definicja zatrudnialności, czyli zdolności jednostki do znalezienia pracy, utrzymania jej lub znalezienia nowego zatrudnienia w razie potrzeby, ma pewne wady, w tym oskarżanie „ofiary” – osoby, która nie jest w stanie znaleźć pracy (Bańka, 2006).

Zatrudnialność nie powinna być rozumiana wyłącznie przez pryzmat indywidualnych cech czy osobowości, ale jako zjawisko dwuwymiarowe. Po pierwsze, ma wymiar obiektywny, gdyż zależy od możliwości znalezienia pracy jako wyniku zainteresowania określonymi umiejętnościami, kwalifikacjami czy cechami osobistymi. Zdolność zatrudnieniowa jest zatem funkcją postawy, zgromadzonych zasobów,

innowacyjności i kreatywności. Jednak zatrudnialność jest również względna, zależna od rynku pracy i jego wymagań. Szanse zatrudnienia zależą nie tylko od kwalifikacji i wykształcenia jednostki, ale także od jej pozycji względem innych kandydatów na daną pozycję. Zatrudnialność można zatem zdefiniować jako względną szansę na znalezienie i utrzymanie różnych form zatrudnienia. Obiektywnie zatrudnialność rośnie wraz z wykształceniem, doświadczeniem zawodowym i kwalifikacjami. Jednak subiektywnie sprawa jest bardziej złożona, ponieważ wymiary obiektywne i subiektywne są ze sobą nierozzerwalnie powiązane (Bańka, 2006). Zatrudnialność jest również rozumiana jako potencjał jednostki na wewnętrznym i/lub zewnętrznym rynku pracy (Forrier, Sels, 2003).

Niemniej jednak poglądy na to, co stanowi potencjał zatrudnienia, są zróżnicowane. Umiejętności związane z zatrudnieniem to umiejętności i cechy, których pracodawcy poszukują przy zatrudnianiu i zatrzymywaniu pracowników (Osmani i in., 2019). Wiśniewska (2015) wskazuje, że zatrudnialność rozpatrywana jest na różne sposoby. W podejściu jednowymiarowym oznacza ona zdolność osoby do zdobywania, utrzymywania i zmieniania pracy zarówno na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Kluczowym elementem tej zdolności są kompetencje, które obejmują różnorodną wiedzę, umiejętności, postawy i cechy kształtujące zatrudnialność jednostki. Natomiast w podejściu wielowymiarowym zatrudnialność odnosi się nie tylko do jednostek lub wszystkich pracowników, ale jest również strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Ponadto w ujęciu trójwymiarowym zatrudnialność indywidualna obejmuje tożsamość zawodową, zdolności adaptacyjne oraz zasoby kapitału ludzkiego i społecznego posiadane przez osobę. Forrier, Verbruggen i De Cuyper (2015) zebrali te poglądy w trzy wątki: osobiste atuty, które zwiększają potencjał zatrudnienia, subiektywnie postrzegane możliwości zatrudnienia jako indywidualną ocenę tego potencjału oraz zmiany pracy jako realizację potencjału. Zaproponowana przez nich ogólna kategoryzacja, powinna być postrzegana jako struktura drzewa, gdzie wątki reprezentują najbardziej abstrakcyjny poziom hierarchii. Każdy wątek może mieć wiele wymiarów, z kolei każdy wymiar może mieć różne elementy. Na przykład kapitał ludzki to jeden z wymiarów osobistych atutów. Składa się z dwóch elementów: umiejętności związanych z pracą oraz umiejętności ogólnych (Harten i in., 2021). Złożoność tej tematyki podkreślają definicje i wymiary zatrudnialności, przedstawione przez różnych autorów. Zwracają uwagę na istotność działań podejmowanych w celu rozwoju kariery zawodowej zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy (Wiśniewska,

2015). Zauważyć można rosnące zróżnicowanie definicji – niektóre koncentrują się wyłącznie na wiedzy i umiejętnościach pracowników, podczas gdy inne kładą większy nacisk na gotowość do wykonywania (lub nauki wykonywania) dowolnej pracy, jakiej wymaga rynek (Rothwell, Arnold, 2007). Wiśniewska (2015) wskazuje na wieloaspektowość zatrudnialności prezentowaną w literaturze przedmiotu, uwzględniającą przedmiot, podmioty, podejścia, poziomy, typy, generacje, warianty i wymiary. Aspekty problematyki zatrudnialności prezentowane w literaturze przedmiotu, uwzględniające przedmiot, podmioty, podejścia, poziomy, typy, generacje, warianty i wymiary omawianej koncepcji, zobrazowano na rysunku 3



Rysunek 5. Wieloaspektowość koncepcji zatrudnialności

Źródło: Wiśniewska, S. (2015). Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 35, 11–24.

5.3. Determinanty zatrudnialności

Wieloaspektowość zatrudnialności odzwierciedla zróżnicowanie czynników, które na nią wpływają. Zatrudnialność zależy od licznych determinant sytuacyjnych i indywidualnych (Harten i in., 2021). Czynniki sytuacyjne kształtują postrzeganie danej sytuacji, a do kluczowych należą struktura i możliwości rynku pracy oraz czynniki organizacyjne (Brown i in., 2003). Struktura rynku pracy odzwierciedla zapotrzebowanie na pracę w różnych zawodach i wskazuje na trudności w znalezieniu zatrudnienia w określonej profesji. Można ją analizować na podstawie takich danych, jak liczba dostępnych stanowisk, odsetek pełno- i niepełnoetatowych miejsc pracy oraz udział stanowisk tymczasowych i stałych (McQuaid, Lindsay, 2005). Sytuacja na rynku pracy jest również uzależniona od cykli gospodarczych; w fazach wzrostu gospodarczego zatrudnialność jest wyższa, natomiast w okresie recesji maleje (Brown i in., 2003).

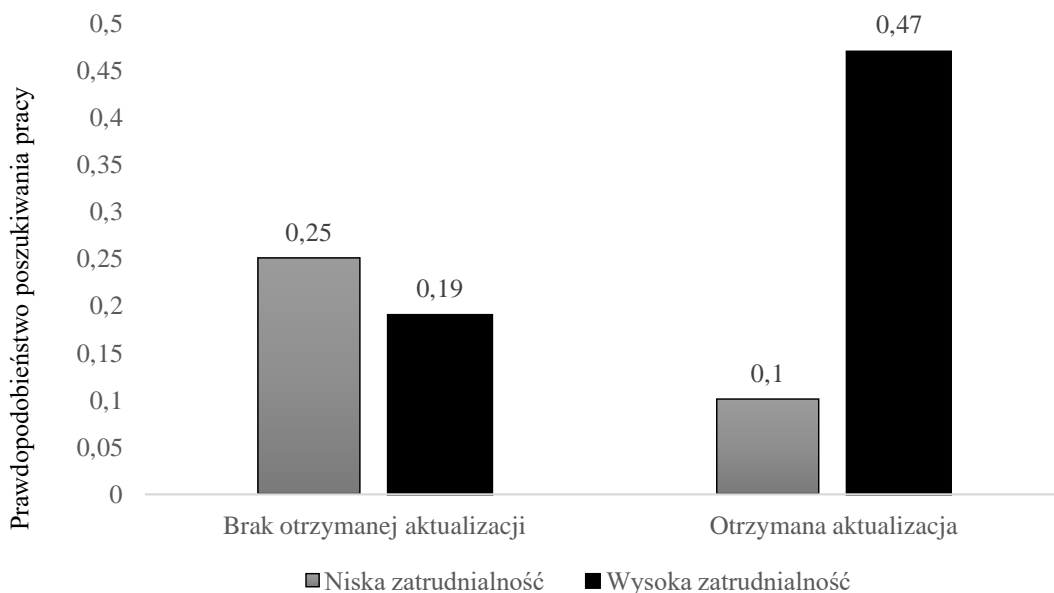
Szanse na rynku pracy zależą od segmentu, w którym znajduje się dana osoba. W jednym segmencie pracownicy mogą liczyć na wysokie zarobki, stabilne zatrudnienie na czas nieokreślony, korzystne warunki pracy i możliwość awansu, podczas gdy w innym segmencie sytuacja wygląda zupełnie odwrotnie. W prestiżowych zawodach, wymagających wysokich kompetencji, popyt na pracę przewyższa podaż. Szanse różnią się także między lokalnymi, regionalnymi i krajowymi rynkami pracy, które charakteryzują się różnym poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego (Wiśniewska, 2015). Dla stałych pracowników istotne są czynniki takie jak zwiększona odpowiedzialność, doświadczenie zawodowe oraz możliwości budowania sieci kontaktów. Te elementy, nabywane poprzez rozwój zasobów strukturalnych i społecznych oraz podejmowanie nowych inicjatyw (czyli zwiększanie zawodowych wyzwań), przyczyniają się do poczucia zatrudnialności i są postrzegane jako zbywalne w innych miejscach pracy i organizacjach (Plomp i in., 2019).

Czynniki organizacyjne obejmują różne strategie stosowane w firmach w celu zwiększenia zatrudnialności pracowników, zarówno tych zatrudnionych, jak i tych, którzy muszą odejść z różnych powodów (Harten i in., 2020). Organizacyjne działania mogą wspierać lub hamować pracowników w dążeniu do podnoszenia własnej zatrudnialności. Do takich działań należą procesy rekrutacyjne i selekcji, które ustalają oczekiwania organizacji wobec kandydatów, oraz rozwój i planowanie kariery, umożliwiające rozwój indywidualnych ścieżek kariery i kompetencji (Berntson, 2008). Inne czynniki organizacyjne to struktura hierarchiczna, kultura organizacyjna, atmosfera sprzyjająca uczeniu się, relacje między przełożonymi a pracownikami oraz zasady

zarządzania zasobami ludzkimi (Wittekind, Raeder, Grote, 2009). Czynniki indywidualne, związane z zasobami jednostki, sprawiają, że różne osoby odmiennie oceniają swoje szanse na zdobycie nowej pracy podczas tego samego procesu rekrutacji i selekcji. Zatrudnialność jednostki jest określana przez poziom wiedzy i umiejętności, kapitał społeczny, postawy, cechy demograficzne, takie jak wiek i płeć, oraz inne indywidualne charakterystyki. Czynniki indywidualne związane z kapitałem ludzkim obejmują nie tylko wiedzę, ale także stan zdrowia, uczestnictwo w szkoleniach oraz zaangażowanie w rozwój kariery (Berntson, 2008).

Zwiększanie wyzwań zawodowych może pozytywnie wpływać na postrzeganą zatrudnialność, podczas gdy zmniejszanie zawodowych wymagań może być z nią negatywnie związane. Ponadto, bezpieczeństwo psychologiczne ma kluczowe znaczenie dla kształtowania pracy i zatrudnialności, szczególnie w przypadku stałych pracowników, którzy korzystają z atmosfery sprzyjającej rozwojowi zawodowemu (Plomp i in., 2019). Poszukiwanie wyzwań w obecnej pracy jest powiązane ze wzrostem poczucia zatrudnialności, ale tylko w przypadku pracowników stałych. Może to wynikać z faktu, że zdobywane doświadczenia zadaniowe są bardziej namacalne i łatwiej przenoszone na nowe stanowiska i organizacje. W literaturze relatywnie niewiele uwagi poświęca się badaniom nad czynnikami wpływającymi na zatrudnialność w porównaniu z psychologicznymi determinantami sukcesu zawodowego. Występuje wyraźna luka między badaniami akademickimi a rzeczywistymi potrzebami rynku pracy. Jak wynika z przeglądu literatury przedstawionego w artykule Osmani i in. (2019), większość badań koncentruje się na ogólnych atrybutach absolwentów, takich jak umiejętności komunikacyjne i praca zespołowa, z mniejszym naciskiem na szczegółowe analizy czynników zatrudnialności, które lepiej odpowiadają wymaganiom rynku pracy. Pracodawcy, jako ostateczni decydenci, kładą nacisk na różnorodne kompetencje pracowników, w tym na umiejętność alokacji zasobów, współpracy z innymi, pozyskiwania informacji, rozumienia złożonych systemów oraz pracy z technologią. Umiejętności interpersonalne są często cenniejsze niż zdolności kognitywne ze względu na rosnące znaczenie pracy zespołowej w nowoczesnym miejscu pracy. Pracodawcy częściej cenią umiejętności miękkie (takie jak praca zespołowa, umiejętności interpersonalne i świadomość kulturowa) niż kwalifikacje akademickie. Jednocześnie istnieje niedobór absolwentów posiadających odpowiednie umiejętności interpersonalne, aby sprostać wymaganiom rynku pracy (Hogan i in., 2013).

Sender i Korzyński (2019) twierdzą, że poszukiwanie pracy po otrzymaniu informacji o awansie innych osób zależy od oceny zatrudnialności pracownika. Osoby, które zmieniły pracę, wykazują swoją zatrudnialność, ponieważ zmiana była dla nich możliwa. Jeśli jednostki nie dostrzegają alternatyw, są mniej skłonne porównywać się z osobami zatrudnialnymi i nie postrzegają tego zdarzenia jako istotnego dla ich wartości i celów. Zatrudnialność moderuje związek między aktualizacjami dotyczącymi rozwoju kariery a poszukiwaniem pracy. Osoby o wyższej zatrudnialności, które otrzymały informacje o rozwoju kariery, częściej angażowały się w poszukiwanie pracy (Sender i Korzyński, 2019).



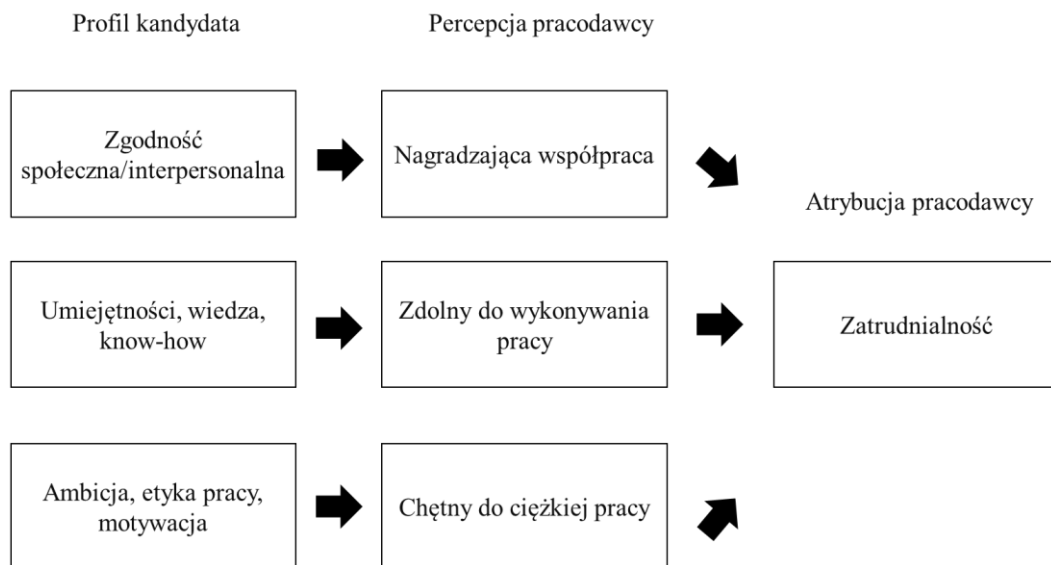
Rysunek 6. Interakcja aktualizacji informacji o awansie zawodowym na prawdopodobieństwo poszukiwania pracy w kontekście przekonania o własnej zatrudnialności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sender, Korzynski (2019).

Zatrudnialność jest determinowana przez zgodność społeczną/interpersonalną, umiejętności, wiedzę i know-how, a także ambicję, etykę pracy i motywację (Hogan i in., 2013). Biorąc pod uwagę, że porównania społeczne częściej występują wśród osób podobnych do głównego pracownika (Festinger, 1954), osoby zatrudnialne są bardziej skłonne porównywać się z innymi, którzy osiągnęli awans zawodowy (Sender, Korzynski, 2019). W przypadku studentów uniwersytetu umiejętności zatrudnienia

i poczucie własnej skuteczności można poprawić, zapewniając im niezbędne zasoby i wsparcie. Obejmuje to zapewnienie studentom dostępu do usług związanych z karierą i zatrudnialnością, takich jak doradztwo zawodowe, pomoc w poszukiwaniu pracy i usługi pisania CV. Ponadto uniwersytety mogą organizować targi kariery i inne wydarzenia, aby zapewnić studentom bezpośredni dostęp do pracodawców, co może pomóc im zdobyć cenne doświadczenie i wgląd w rynek pracy. Ponadto uniwersytety mogą oferować zajęcia, seminaria i warsztaty ukierunkowane na karierę, aby pomóc studentom rozwinąć umiejętności, których potrzebują, aby odnieść sukces w poszukiwaniu pracy i długoterminowej karierze. Wreszcie uniwersytety mogą zachęcać i wspierać zaangażowanie studentów w zajęcia pozalekcyjne, staże i wolontariat, aby zdobywali oni praktyczne doświadczenie, budowali kontakty oraz rozwijali pewność siebie i poczucie własnej skuteczności (Vogel, 2020; Pabilando, Sabonsolin, 2023). Ponadto studenci, którzy pracują w niepełnym wymiarze godzin i doceniają tę możliwość, prawdopodobnie mają duże aspiracje zawodowe i dążą do zwiększenia swoich szans na zatrudnienie. Wynika z tego, że studenci zaangażowani w pracę w niepełnym wymiarze godzin są prawdopodobnie bardziej ukierunkowani na karierę. Oprócz oczywistych zachęt i nagród finansowych kluczową korzyścią dla takich osób jest zwiększenie ich szans na zatrudnienie (Gbadamosi, Evans, Richardson, Ridolfo, 2015). Skomplikowany charakter tego zagadnienia wynika z różnorodności czynników wpływających na zatrudnialność, które mogą mieć charakter socjologiczny, psychologiczny, społeczny, ekonomiczny lub organizacyjny. Zatrudnialność kształtowana jest przez wiele dynamicznych czynników, które mogą na nią wpływać pozytywnie lub negatywnie. W niniejszym opracowaniu zidentyfikowano różne klasyfikacje czynników determinujących zatrudnialność. Na tej podstawie zaproponowano podział determinant na popytowe, podażowe i mieszane, przypisując przykłady do każdej z tych kategorii. Na podstawie przeglądu literatury wskazano również kierunki przyszłych badań dotyczących metod zwiększania zatrudnialności na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i krajowym. Konieczne są także badania nad zatrudnialnością w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, mające na celu wypracowanie rozwiązań wspierających zatrudnialność pracowników (Wiśniewska, 2015). Hogan, Chamorro-Premuzic i Kaiser (2013) wskazują, że zatrudnialność to przypisanie, którego dokonują pracodawcy, oceniając prawdopodobieństwo tego, że kandydaci do pracy wniosą pozytywny wkład do ich organizacji. Psychologowie zainteresowani zatrudnialnością powinni zatem badać determinanty percepcji

zatrudnialności przez pracodawców. Kluczowe pytanie brzmi następująco: co decyduje o tym, czy dana osoba będzie postrzegana jako mająca potencjał, aby pozytywnie przyczynić się do organizacji? Zwykle odpowiedź brzmi, czy dana osoba jest: (a) satysfakcjonująca w kontaktach, (b) zdolna do nauki i wykonywania pracy oraz (c) zmotywowana i ciężko pracująca (zob. rysunek 7).



Rysunek 7. Determinanty zatrudnialności wg Hogan, Chamorro-Premuzic i Kaiser
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hogan i in. (2013).

6. Problematyka bada własnych

6.1 Problem i cel bada

Transformacja przemysłu energetycznego w Polsce, określana mianem Sprawiedliwej Transformacji (Just Transition), stanowi ważny element Zrównoważonego Rozwoju i będzie wiązać się z likwidacją miejsc pracy w sektorze górnictwo-energetycznym (Christiaensen i in., 2022). W obliczu tych zmian istotne staje się opracowanie odpowiedniej formy wsparcia dla pracowników z grupy ryzyka, obejmującej programy przekwalifikowania zawodowego oraz wzmocnienia posiadanych umiejętności społecznych. Należy przy tym uwzględnić potencjał ludzki w sektorze energetyczno-górnictwym, ze względu na obserwowany wymagań kompetencyjnych wobec zatrudnionych tam pracowników (Grupa Ekspercka „Sprawiedliwa Transformacja”, 2020). W tej sytuacji wielu pracowników może stanąć przed ryzykiem bezrobocia. Ważne jest, aby jednostki były odpowiednio wcześniej przygotowane na stresujące wydarzenia związane z restrukturyzacją zatrudnienia w przedsiębiorstwach objętych Transformacją.

Radzenie sobie z zagrożeniem utraty pracy to jedna z najważniejszych kwestii badawczych, które powinny być podejmowane w kontekście nadchodzącej Transformacji i związanych z nią procesów restrukturyzacji zatrudnienia. Większość przeprowadzonych badań (Gyurák Babel'ová i in., 2019; Pytel-Kopczyńska, Oleksiak, 2020; Bortnowska, Stankiewicz, 2018; Klimczuk-Kochańska, Klimczuk, 2012) koncentruje się na doświadczeniach związanych z sytuacją utraty pracy już po otrzymaniu dokumentu rozwiązującego umowę o pracę. Mimo, że zagadnienie outplacementu podlega licznym badaniom, radzenie sobie z trudnościami analizowane jest głównie w kontekście krótkoterminowym oraz rozumieniu reaktywnym. Przedstawione w tej pracy badanie własne uwzględnia nowatorskie podejście do problematyki outplacementu, skupiając się na ujęciu długoterminowym oraz proaktywnym, a także na jego roli w podnoszeniu poziomu zatrudnialności wśród osób zatrudnionych w sektorze energetycznym.

Niniejsze badanie stanowi próbę głębszej eksploracji obszarów dotychczas nieanalizowanych. **Głównym celem badawczym** było sprawdzenie założeń społeczno-poznawczej teorii kariery (Lent i in., 1994) w odniesieniu do zaproponowanego modelu zarządzania własną karierą (Lent, Brown, 2013) umiejscowionego w specyficznym kontekście, jakim jest zagrożenie utratą pracy. W niniejszym badaniu analizie poddano

wynik podejmowanych przez jednostkę działań, tj. poziomu spostrzeganej zatrudnialności zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. Analizie poddano także rolę czynników psychospołecznych, jak przekonanie o własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku, proaktywne radzenie sobie oraz wsparcie społeczne w percepcji własnej zatrudnialności.

Podczas gdy działania pracowników zagrożonych zwolnieniem rozpatrywane są głównie w kontekście nabywania umiejętności poszukiwania pracy (Kaźmierczyk i in., 2020), relatywnie mniej badań skupia się na aktywnościach mających na celu zwiększenie postrzeganej zdolności do bycia zatrudnionym (zatrudnialności). Programy outplacementowe najczęściej koncentrują się na już zaistniałych, stresujących wydarzeniach i skupiają się na działaniach reaktywnych, podczas gdy w krajach wysoko rozwiniętych istnieje praktyka udzielania informacji o programach outplacementowych już w trakcie rozmów rekrutacyjnych, a także zawierania odpowiednich klauzul na ten temat (Juchnowicz, 2007). W związku z powyższym, uruchamianie programów umożliwiających zmianę kwalifikacji, skierowanych do pracowników potencjalnie zagrożonych utratą pracy, wydaje się szczególnie istotne. W niniejszym badaniu zastosowano dwa programy outplacementowe ukierunkowane na 1) umiejętności miękkie oraz 2) umiejętności twarde z zakresu IT. **Głównym celem wdrożeniowym** była analiza relacji między udziałem w programach szkoleniowych o charakterze outplacementowym a poziomem własnej zatrudnialności. Zgodnie z jednym z nurtów współczesnych teorii dotyczących zmiany w karierze (Gubler i in., 2014; Mazzetti i in., 2024), nacisk kładzie się na rozwijanie umiejętności uniwersalnych, które są bardziej wartościowe na rynku pracy (Li, 2022). Takie umiejętności są trwałe i szeroko zastosowalne, co podnosi zatrudnialność pracowników (Fugate i in., 2004), czyniąc ich bardziej atrakcyjnymi dla różnych podmiotów zatrudniających.

6.2 Pytania badawcze

Aby zrealizować przedstawione cele badawcze, sformułowano 8 pytań badawczych. Pierwsze cztery pytania dotyczą bezpośrednich relacji między uczestnictwem w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym, proaktywnym radzeniem sobie, poczuciem własnej skuteczności oraz percepcją własnej zatrudnialności oraz oczekiwaniami dotyczącymi wyniku. Kolejne trzy pytania wskazują na potrzebę zbadania zależności między proaktywnym radzeniem sobie, a zmiennymi: poczucie własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku, postrzegana własna zatrudnialność. Ostatnie pytania dotyczą zależności pomiędzy poczuciem własnej skuteczności a postrzeganą własną zatrudnialnością. Sformułowane pytania brzmią następująco:

Aby zrealizować przedstawione cele badawcze, sformułowano 8 pytań badawczych. Pierwsze cztery pytania dotyczą bezpośrednich relacji między uczestnictwem w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym, a poczuciem własnej skuteczności, oczekiwaniami dotyczącymi wyniku, proaktywnym radzeniem sobie oraz percepcją własnej zatrudnialności. Kolejne trzy pytania wskazują na potrzebę zbadania zależności między proaktywnym radzeniem sobie, a zmiennymi: poczucie własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku, postrzegana własna zatrudnialność. Ostatnie pytanie dotyczy zależności pomiędzy poczuciem własnej skuteczności a postrzeganą własną zatrudnialnością. Sformułowane pytania brzmią następująco:

1. Czy udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym wiąże się z wyższym poziomem proaktywnego radzenia sobie uczestników?
2. Czy udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym wiąże się z wyższym poziomem poczucia własnej skuteczności?
3. Czy udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym wiąże się z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku?
4. Czy udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym wiąże się z wyższym poziomem postrzeganej własnej zatrudnialności?
5. Czy istnieje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a poczuciem własnej skuteczności?
6. Czy istnieje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a oczekiwaniami dotyczącymi wyniku?

7. Czy istnieje związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a postrzeganą własną zatrudnialnością?
8. Czy istnieje związek pomiędzy poczuciem własnej skuteczności a postrzeganą własną zatrudnialnością?

6.3 Hipotezy badawcze

W prezentowanym projekcie sformułowano osiem hipotez badawczych odpowiadających postawionym pytaniom badawczym. W nawiązaniu do nich, przyjęte hipotezy zostały ujęte w dwóch kategoriach.

I. Programy szkoleniowe o charakterze outplacementowym a proaktywne radzenie sobie, poczucie własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku i postrzeganie własnej zatrudnialności

Programy outplacementowe zazwyczaj oferują pomoc w przygotowaniu materiałów aplikacyjnych, technik autoprezentacji i skutecznego poszukiwania pracy. Pracownicy sceptycznie podchodzą jednak do klasycznej formy doradztwa zawodowego, oczekując głównie szkoleń zawodowych, w tym branżowych (Wolińska i in., 2012). Z jednej strony warto pamiętać, że wielu pracowników w różnych branżach będzie potrzebowało przekwalifikowania ze względu na wdrażanie nowych technologii (Li, 2022). Z drugiej jednak strony, oprócz szkoleń w zakresie umiejętności twardych, coraz większy nacisk kładzie się na rozwój umiejętności miękkich, takich jak komunikacja, rozwiązywanie problemów czy współpraca w zespole (Beichter, Kaiser, 2023; Sthapit, Arhan, 2023). Aktywne uczenie się, odporność, tolerancja na stres i elastyczność, należą do dziesięciu najważniejszych umiejętności w zakresie przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji przyszłych pracowników (Li, 2022). Pierwsza grupa hipotez wynika z przyjętego założenia, że ludzie są bardziej skłonni do wyznaczania i realizowania celów, angażowania się w adaptacyjne zachowania zawodowe, gdy są one ułatwione przez wsparcie środowiskowe i stosunkowo wolne od barier. W kontekście radzenia sobie, proces poszukiwania pracy może być wywołany mimowolną utratą pracy lub nieoczekiwanym przypisaniem do grupy ryzyka (Lent, Brown, 2013). W związku z tym, większość badań nad bezrobociem koncentruje się na reaktywnym radzeniu sobie z brakiem pracy. Podczas gdy ten rodzaj radzenia sobie wydaje się odpowiedni, gdy

wystąpiło już określone zdarzenie (tj. utrata pracy), proaktywność może być głównym czynnikiem motywującym do aktywnego i skutecznego poszukiwania pracy (Ślebarska i in., 2019). Podobnie, proaktywne radzenie sobie zyskuje na znaczeniu w obliczu zagrożenia utratą pracy z powodu transformacji określonego sektora gospodarki (Schwarzer, Taubert, 1999, 2002). Dlatego też wcześniejsze badania podkreślały znaczenie proaktywnego podejścia (Seibert i in., 2001; Frese, 2008). W badaniu uwaga skoncentrowana jest na proaktywnych zachowaniach, jak aktywne poszukiwanie możliwości zatrudnienia, angażowanie się w rozwój umiejętności lub zbieranie informacji o konkretnej karierze lub programie edukacyjnym (Brown i in., 2006).

Hipoteza 1.1: Udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym wzmacnia poziom proaktywnego radzenia sobie.

Programy szkoleniowe, w tym usługi outplacementowe, wykazują natychmiastowe korzyści w zakresie podniesienia samooceny oraz poczucia skuteczności w poszukiwaniu pracy wśród osób bezrobotnych (Creed, Patton, Prideaux, 2006). Programy szkoleniowe, które koncentrują się na poprawie poczucia własnej skuteczności, mogą prowadzić do trwałego wykorzystania umiejętności i lepszych wyników wdrażania (Côté, Gagné 2020). Dodatkowo, według teorii Bandury (1986), na którą powołują się Betz i Voyten (1997), pozytywne oczekiwania dotyczące wyniku mogą wzmacniać poczucie własnej skuteczności, co w efekcie wiąże się z większą determinacją i wytrwałością w działaniach. W przypadku programów outplacementowych może to oznaczać, że uczestnicy, którzy wierzą, że podjęte przez nich kroki doprowadzą do osiągnięcia sukcesu (np. znalezienia nowej pracy), wykazują większą motywację do aktywnego udziału w szkoleniach i warsztatach. Wnioski z badań Betz i Voyten (1997) są zgodne z założeniami programów outplacementowych, które mają na celu nie tylko wsparcie techniczne (np. pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych) ale również wzmacnianie oczekiwań uczestników co do osiągnięcia sukcesu zawodowego.

Hipoteza 1.2: Udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym wzmacnia poczucie własnej skuteczności.

Czynnikiem pełniącym istotną rolę w skuteczności programów szkoleniowych są oczekiwania dotyczące wyniku, które według teorii społeczno-poznawczej (Bandura, 2001) mają istotny związek z zaangażowaniem w aktywność zawodową oraz podejmowaniem decyzji o karierze (Betz, Voyten, 1997, Lent, Brown, 2013). Jiang

i współautorzy (2024) podkreślają, że w obszarze edukacji STEM, oczekiwania dotyczące wyniku mogą przekładać się na wybory kariery, a także na zainteresowanie określonymi dziedzinami, co jest analogiczne do zachowań uczestników programów outplacementowych. Uczestnicy, którzy wierzą, że zdobywanie nowych umiejętności, rozwijanie kompetencji i poszerzanie sieci kontaktów zawodowych przyniesie sukces, są bardziej skłonni do angażowania się w te działania. W kontekście programów outplacementowych, oczekiwania dotyczące wyniku obejmują przekonania o skuteczności działań podejmowanych w celu znalezienia nowego zatrudnienia. Na przykład uczestnicy takich programów, którzy wierzą, że systematyczne zdobywanie informacji o rynku pracy, rozwijanie kompetencji i poszerzanie sieci kontaktów zawodowych przyniesie pozytywne rezultaty, są bardziej skłonni do aktywnego zaangażowania w te procesy (Rokjane, Dislere, 2020). Programy te poprzez pozytywne wzmocnienie oczekiwań dotyczących wyniku, mogą zwiększać szanse uczestników na znalezienie satysfakcjonującego zatrudnienia, co znajduje potwierdzenie w literaturze (Rino, Sabrina, Ismail, Kurniawati, Darni, 2023).

Hipoteza 1.3: Udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym pozytywnie oddziałuje na oczekiwania dotyczące wyniku.

Programy szkoleniowe, które obejmują warsztaty rozwijające świadomość umiejętności miękkich, mogą pomóc osobom poszukującym pracy w identyfikacji i docenieniu swoich kompetencji zawodowych, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu ich zatrudnialności (Joie-La Marle i in., 2023). Programy szkoleniowe powinny zatem zawierać elementy wzmacniające poczucie własnej skuteczności oraz umiejętności zwiększające zatrudnialność, aby lepiej przygotować jednostki do wejścia na rynek pracy (Creed i in., 2006). Zakłada się, że uzyskane wyniki pozwolą określić możliwość wzmacniania postrzeganej zatrudnialności u osób, które pracują w przedsiębiorstwie znajdującym się w transformacji, co może stanowić jeden z podstawowych predyktorów podejmowania aktywności ukierunkowanej na zdobywaniu nowych kompetencji zwiększających postrzeganą własną zatrudnialność, zwłaszcza przez osoby zagrożone utratą pracy. Prezentowane badanie koncentruje się na zrozumieniu sposobu, w jaki dane jednostki radzą sobie z perspektywą możliwości utraty pracy i konieczności jej poszukiwania. Zwiększanie postrzeganej zdolności do zatrudnienia jest zadaniem trudnym, ale bardzo istotnym zarówno dla organizacji, jak i poszczególnych pracowników. Stąd odpowiedzialność za zatrudnialność pracowników leży po stronie

zarówno pracodawcy, jak i osób, których dotyczy. Od pracowników oczekuje się przyjęcia indywidualnej odpowiedzialności za inwestowanie w swoje umiejętności, natomiast od pracodawców oczekuje się, że będą pomagać swoim pracownikom w zwiększaniu ich zatrudnialności (De Cuyper, De Witte, 2011). Obok działań i możliwości z zakresu HR oferowanych przez organizację, także gotowość pracownika do inwestowania czasu i wysiłku w szkolenia, rozwój i mobilność będzie odgrywać rolę w zwiększaniu szans na zatrudnienie (Harten i in., 2020). Uczenie się, aby stać się zdolnym do zatrudnienia jest hasłem często używanym do podkreślenia znaczenia podnoszenia kwalifikacji na dzisiejszym, opartym na wiedzy rynku pracy. Choć dowody na związek między uczeniem się związanym z pracą a zatrudnialnością są nadal ograniczone i wymagają dalszej eksploracji, istniejące badania (Van der Heijden i in., 2009; Thijssen i in., 2008) wykazały, że można oczekiwać pozytywnego związku pomiędzy szkoleniami i działaniami rozwojowymi a postrzeganą zdolnością do zatrudnienia. Zarówno uczestnictwo w inicjatywach rozwoju kompetencji, jak i wsparcie dla kompetencji są pozytywnie związane z postrzeganiem przez pracowników możliwości zatrudnienia. Istnieje szereg badań potwierdzających znaczenie postrzeganego wsparcia dla rozwoju kariery i umiejętności na postrzeganą zdolność do zatrudnienia (Veld, Semeijn, Van Vuuren, 2015). Niemniej badanie przeprowadzone przez Houben, De Cuyper, Kyndt i Forrier (2021) pokazały wzajemny, choć słaby, związek między formalnym uczeniem się związanym z pracą a postrzeganą wewnętrzną zdolnością do zatrudnienia. Jak można wnioskować, związek pomiędzy uczeniem się, a postrzeganą zdolnością do zatrudnienia jest złożony (Houben i in. 2021; Kyndt, Onghena, Smet i Dochy, 2014) i wciąż wymaga dalszej uwagi badawczej (Veld i in., 2015). Z jednej strony wzajemna relacja między postrzeganą zdolnością do zatrudnienia a uczeniem się może oznaczać ryzyko zwiększenia polaryzacji na rynku pracy (Harten i in., 2020). Zgodnie z efektem polaryzacji, osoby postrzegające siebie, jako zdolne do zatrudnienia, angażują się w uczenie się związane z pracą, co w efekcie dodatkowo zwiększa ich postrzeganie własnej zatrudnialności. W przeciwieństwie, jednostki oceniające własną zatrudnialność jako niższą, pomimo starań, w tym działań szkoleniowych, nadal mogą nie doceniać własnych szans na rynku pracy. Z drugiej strony, udział w szkoleniu może pełnić funkcję wsparcia, przez co wzmacniając zasoby jednostki, zwiększać będzie także jej poczucie własnej wartości na rynku pracy. Dotychczasowe badania wykazały związek między uczeniem się a postrzeganą zatrudnialnością (Kyndt, Onghena, Smet i Dochy, 2014). Zatem szkolenia o charakterze

outplacementowym, które rozwijają umiejętności oraz umożliwiają nabycie wiedzy, zwłaszcza uznanej jako atrakcyjna na rynku pracy, mogą oddziaływać pozytywnie na postrzeganą własną zatrudnialność. Rynek pracy oparty na wiedzy wiąże się bowiem z nadaniem odpowiedniego znaczenia dla podnoszenia kwalifikacji. W tej pracy podjęto się sprawdzenia związku jaki istnieje pomiędzy udziałem w określonym programie szkoleniowym a zatrudnialnością.

Hipoteza 1.4: Udział w programie szkoleniowym o charakterze outplacementowym wzmacnia przekonanie o własnej zatrudnialności.

II. Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z poczuciem własnej skuteczności, oczekiwaniami dotyczącymi wyniku i postrzeganiem własnej zatrudnialności.

Przedstawiana grupa hipotez wynika z przyjęcia za cel określenia związku cech silnie powiązanych z postrzeganiem przez jednostki własnych możliwości na rynku pracy i ich zdolności do realizowania zawodowych celów na zachowania osób ukierunkowane na zwiększenie poczucia własnej zatrudnialności.

Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie powiązane z poczuciem własnej skuteczności, ponieważ osoby, które angażują się w proaktywne strategie radzenia sobie, mają zwykle wyższe poczucie własnej skuteczności (Karaman, Kumaran, Haktanir, Lenz, 2018). Badania podkreślają związek między poczuciem własnej skuteczności a osobistą inicjatywą (Fay, Frese, 2001) i proaktywnym poszukiwaniem pracy. Zatem proaktywne radzenie sobie odgrywa ważną rolę w zwiększaniu poczucia własnej skuteczności jednostki, w szczególności w zwiększaniu wiary w skuteczność radzenia sobie z nadchodzącymi wyzwaniami w różnych aspektach życia (Greenglass, Schwarzer, Jakubiec, Fiksenbaum, Taubert, 1999). Osoby, które angażują się w proaktywne strategie radzenia sobie, takie jak planowanie, poszukiwanie informacji i zapewnianie wsparcia społecznego przed wystąpieniem potencjalnych trudności, wykazują wyższy poziom poczucia własnej skuteczności (Greenglass i in., 1999).

Hipoteza 2.1: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z poczuciem własnej skuteczności.

Proaktywne radzenie sobie jest ściśle związane z poczuciem własnej skuteczności, co potwierdzają wyniki licznych badań (Aftab, Waheed, 2021). Osoby,

które wykazują proaktywne zachowania, takie jak rozwiązywanie problemów lub wdrażanie nowych pomysłów, charakteryzują się wyższym poziomem poczucia własnej skuteczności. Wyższe poczucie skuteczności sprawia, że jednostki czują się bardziej pewne siebie w podejmowaniu inicjatyw oraz w kształtowaniu przyszłych wyników. Istnieje również wyraźny związek między proaktywnym radzeniem sobie a pozytywnymi wynikami psychospołecznymi. W badaniach wykazano, że osoby, które osiągają wyższe wyniki w zakresie proaktywnego radzenia sobie, mają lepszą jakość życia związaną ze zdrowiem, wyższe zadowolenie z życia oraz niższy poziom problemów emocjonalnych, takich jak lęk i depresja (Tielemans i in., 2015). Związki te są wynikiem interakcji pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a samooceną własnej skuteczności (self-efficacy). Samoocena własnej skuteczności, czyli przekonanie o zdolności do osiągnięcia zamierzonych celów, ma zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na wyniki psychospołeczne. Osoby, które wykazują większe skłonności do proaktywnego radzenia sobie są bardziej skoncentrowane na długoterminowych rozwiązaniach, co zwiększa ich zdolność do angażowania się w działania mające na celu zabezpieczenie przyszłej kariery. Tym samym, proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku, ponieważ osoby takie mają większe szanse na przekształcenie obaw o przyszłość w konstruktywne działania zmniejszające niepewność zawodową (Koen, van Bezouw, 2021). Jest to zgodne z teorią SCCT, która zakłada, że proaktywne działania związane z zarządzaniem karierą są wynikiem wzajemnych oddziaływań z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku (*outcome expectations*) i są kluczowe w inicjowaniu i podtrzymywaniu zachowań proaktywnych związanych z adaptacją zawodową, takich jak poszukiwanie pracy czy zarządzanie zmianami zawodowymi (Lent, Brown, 2013).

Hipoteza 2.2: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku.

Osoby, które wykazują proaktywne podejście do rozwiązywania problemów i rozwijania swoich umiejętności, mają tendencję do wyższego poziomu pewności w zakresie swojej atrakcyjności na rynku pracy. Jak wskazano w badaniach Ebner, Selenko i Soucek (2021), proaktywne działania, jak odbywanie staży, nie tylko wzmacniają konkretne umiejętności zawodowe, ale także redukują lęki związane z rozpoczęciem kariery, co bezpośrednio przekłada się na wyższe poczucie zatrudnialności. Zmniejszenie niepewności w obliczu przyszłych wyzwań zawodowych

prowadzi do większej wiary we własne możliwości na rynku pracy, co jest kluczowe dla postrzegania własnej zatrudnialności (Koen, van Bezouw, 2021).

Hipoteza 2.3: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie związane z postrzeganiem własnej zatrudnialności.

Opierając się na modelu zarządzania własną karierą (Lent, Brown, 2013), można uznać poczucie własnej skuteczności za ważny czynnik w ocenie skuteczności programów szkoleniowych w zakresie outplacementu. Koncepcja uogólnionej własnej skuteczności (Bandura, 1999; Schwarzer, 1992) jest definiowana jako wiara w zdolność radzenia sobie z trudną sytuacją (Bandura, 1997). Osoby o wyższym poczuciu własnej skuteczności wierzą w swoją zdolność do wykonania określonego działania, które jest wymagane do osiągnięcia pożądanego rezultatu (Strauss, Parker, O'Shea, 2017) i są bardziej skuteczne w swoich działaniach (Albion, Fernie, Burton, 2005). Ponadto są zmotywowane do wykorzystywania swojej inicjatywy do realizacji swoich planów (Frese, Fay, 2001). Podczas gdy umiejętności i zdolności odgrywają ważną rolę w podejmowaniu przez pracowników proaktywnych zachowań (Fay, Frese, 2001), szczególnie ważne jest, aby pracownicy mieli zaufanie do własnych umiejętności osiągnięcia celów (Bandura, 1977).

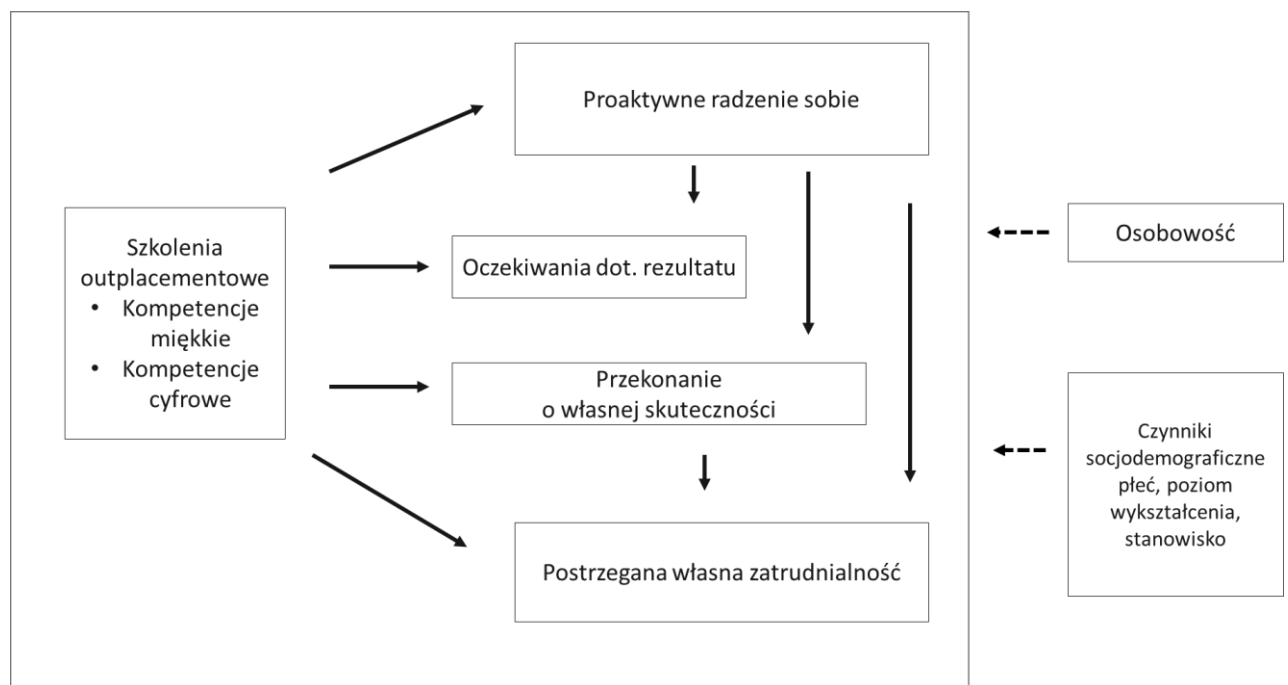
Wyniki osiągnięć lub przeszłe doświadczenia są najważniejszym źródłem poczucia własnej skuteczności (Bandura, 1977). Właściwe szkolenie może przekładać się na szanse zatrudnienia danej osoby. Poczucie dobrze wykonanego zadania z dużym prawdopodobieństwem będzie przekładało się na wyższe poczucie własnych kompetencji oraz skuteczność w wykonywaniu przyszłych, podobnych zadań (Ojonugwa, Hamzah, Bakar, Rashid, 2015). Poczucie własnej skuteczności i pewność siebie zapewniają powiązanie pomiędzy wiedzą, zrozumieniem, umiejętnościami, doświadczeniem i cechami osobistymi, a zatrudnialnością (Mihić i in. 2022). Jak wykazały wyniki ostatnich badań (Wujema, Mohd Rasdi, Zaremohzzabieh, Ahrari, 2022) pięć konstruktów modelu Modelu Career EDGE (uczenie się o rozwoju kariery; doświadczenie zawodowe; wiedza z zakresu przedmiotów kierunkowych, umiejętności i zrozumienie; umiejętności ogólne; oraz inteligencja emocjonalna) jest pozytywnie związanych z zatrudnialnością studentów. Stwierdzono, że własna skuteczność pośredniczy w tym związku. Istnieją dowody empiryczne, które sugerują, że poczucie własnej skuteczności wśród bezrobotnych jest pozytywnie związane z zachowaniami związanymi z poszukiwaniem pracy i wynikami dot. zatrudnienia. Poczucie własnej skuteczności może również

odgrywać istotną rolę w zatrudnialności absolwentów, ponieważ osoby bardziej przekonane o swojej zdolności do spełnienia wymogów edukacyjnych w zakresie określonych obowiązków zawodowych, są bardziej skłonne do rozważenia i wyrażenia zainteresowania szerszym zakresem kariery zawodowej (Ojonugwa i in., 2015; Wujema i in. 2022). Zwiększając poczucie własnej skuteczności, jednostki stają się bardziej pewne siebie w kwestii pozyskiwania środków finansowych, angażowania się w stawiane im zadania i obowiązki, a w konsekwencji zwiększają własne szanse na zatrudnienie (Zhong i in., 2020). W związku z powyższym, poczucie własnej skuteczności stanowi kluczowe ogniwo pomiędzy wiedzą, zrozumieniem, umiejętnościami, doświadczeniem i cechami osobistymi, a zdolnością do zatrudnienia (Ojonugwa i in. 2015).

Hipoteza 2.4: Poczucie własnej skuteczności jest pozytywnie związane z postrzeganą własną zatrudnialnością.

6.4 Model badawczy

Zakładane relacje między zmiennymi zostały ujęte w modelu badawczym przedstawionym na rysunku 8. Zaprezentowane na modelu ciągle strzałki wyznaczają zależności pomiędzy zmiennymi.



Rysunek 8. Model badawczy

Przyjęty model teoretyczny zakłada związek pomiędzy czynnikami podmiotowymi i sytuacyjnymi (przekonanie o własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku, proaktywne radzenie sobie) a postrzeganą własną zatrudnialnością w odniesieniu do wprowadzonego czynnika zewnętrznego (Programy szkoleniowe o charakterze outplacementowym). Zgodnie z przyjętym modelem udział w programie outplacementowym przekłada się na wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie, pozytywne oczekiwania dotyczące wyniku, poczucia własnej skuteczności oraz na wyższy poziom postrzeganej własnej zatrudnialności. Wymienione zmienne badawcze pozostają ze sobą we wzajemnych relacjach.

Model badawczy został stworzony w oparciu o założenia społeczno-poznawczej teorii kariery (Lent i in., 1994) oraz modelu zarządzania własną karierą (Lent, Brown, 2013) w odniesieniu do specyficznego kontekstu, jakim jest transformacja branży energetycznej, która powoduje zagrożenie utratą pracy. Związek między poczuciem własnej skuteczności a pozytywnymi oczekiwaniami co do wyników istnieje w określonym kontekście społecznym. Ten kontekst obejmuje charakterystyki pracowników i ich potencjał, które są kluczowe dla wyborów zawodowych. Wiele badań społeczno-poznawczych dotyczących rozwoju kariery skupia się na poczuciu własnej skuteczności (Betz, Vuyten, 1997, Lent, Brown, 2013). Często pomijają one inne predyktory zachowań zawodowych, oparte na tej teorii. Uwzględnienie oczekiwań dotyczących wyników, radzenia sobie oraz doświadczeń związanych z uczeniem się, a także zmiennych osobowościowych może pomóc lepiej zrozumieć procesy, które leżą u podstaw adaptacyjnych zachowań w karierze.

Przekonanie o własnej skuteczności rozpatrywane jest jako ogólne poczucie własnej skuteczności (*general self-efficacy*), które odnosi się do szerokiego i stałego przekonania o umiejętności efektywnego radzenia sobie z różnymi sytuacjami stresowymi oraz opiera się na ogólnej pewności co do swoich możliwości radzenia z trudną lub nową sytuacją (Schwarzer, 2014; Schwarzer, Jerusalem, 1995). Pomyślny rozwój kapitału psychologicznego zależy od zdolności jednostki do radzenia sobie w trudnych warunkach (lub z negatywnymi doświadczeniami) i znajdowania alternatywnych ścieżek.

Zatrudnialność, czyli ocena własnej zdolności do zatrudnienia wiąże się z opracowaniem strategii poszerzania zakresu możliwości zatrudnienia i reagowania na zmieniający się kontekst pracy. Wiąże się również z proaktywnością, a nawet reorientacją celów w zależności od zmian na rynku pracy. Własna skuteczność jest związana

z koncepcją kapitału psychologicznego, w której Bandura określa przekonania dotyczące skuteczności jako przekładające się na to, jak ludzie myślą, czują, motywują się i działają (Broadley, Cai, Firth, Hunt, Neugebauer, 2022). Ze zdolnością do zatrudnienia wiąże się poczucie własnej skuteczności (Mihić, Jednak, Savić, 2022). Uogólnione poczucie własnej skuteczności to jeden z pięciu aspektów osobistej zdolności adaptacyjnej (Nghia, 2019, za: Fugate i in., 2004).

Zatrudnialność została potraktowana jako szansa danej osoby na zatrudnienie na wewnętrznym i/lub zewnętrznym rynku pracy (Forrier i in., 2015), którą uważa się za kluczową w kontekście rosnącej niepewności zatrudnienia i gospodarki opartej na wiedzy (Brown i in., 2003). W środowisku, które nie oferuje już długoterminowego zatrudnienia, kluczowym celem dla osób (i dla niektórych interwencji dotyczących kariery) jest utrzymanie i zwiększenie własnej atrakcyjności na rynku pracy. W niektórych badaniach dotyczących redukcji zatrudnienia lub/i specjalistycznych organizacji względnie odizolowanych od szerszych rynków pracy, bardzo użyteczne wydaje się porównanie wewnętrznej i zewnętrznej zdolności do zatrudnienia (Rothwell, Arnold, 2005).

6.5 Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja

Definicje zmiennych wyróżnionych w badaniu wraz ze sposobem ich operacjonalizacji zostały zawarte w tabeli 1. Wszystkie zmienne badawcze są ilościowe.

Tabela 1

Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja

L.p.	Zmienna i jej definicja	Wskaźnik zmiennej	Narzędzie pomiaru
1.	Proaktywne radzenia sobie obejmuje kilka kluczowych strategii radzenia sobie w sposób proaktywny. Są to: Proaktywne Radzenie Sobie; Prewencyjne Radzenie Sobie; Refleksyjne Radzenie Sobie; Strategiczne Planowanie; Szukanie Wsparcia Instrumentalnego;	Suma punktów uzyskanych w podskalach kwestionariusza: Skala Proaktywnego Radzenia Sobie, Skala Refleksyjnego Radzenia Sobie, Planowanie Strategiczne, Profilaktyczne Radzenie Sobie, Poszukiwanie Wsparcia Instrumentalnego, Poszukiwanie Wsparcia Emocjonalnego i Radzenie Sobie z Unikaniem.	Kwestionariusz Reakcji na Codzienne Wydarzenia , Sęk, Pasikowski, Taubert, Greenglass, Schwarzer, 2002; adaptacja polska

	Szukanie Wsparcia Emocjonalnego; Unikanie Radzenia Sobie.		
2.	Ogólne Przekonanie Własnej Skuteczności	Suma punktów na skali Ogólnego Poczucia Własnej Skuteczności	Skali Ogólnego Przekonania o własnej skuteczności , adaptacja polska, Schwarzer, Jerusalem, Juczynski, 2008
3.	Przekonanie o Własnej Zatrudnialności	Suma punktów na skali Poczucia Własnej Zatrudnialności	Przekonanie o własnej zatrudnialności , Rothwell, Arnold, 2005; tłum. własne
4.	Oczekiwania dotyczące wyniku	Suma punktów na skali	Skala oczekiwa dotyczących wyniku , narzędzie własne
5.	Cechy osobowości	Suma punktów uzyskanych w podskalach: - Ekstrawersja - Ugodowość - Sumienność - Stabilność emocjonalna - Otwartość na doświadczenie	Ten-Item Personality Inventory (TIPI) , Gosling, Rentfrow, Swann, polska adaptacja (TIPI-PL), Sorokowska, Słowińska, Zbieg, Sorokowski, 2014
6.	Czynniki socjodemograficzne wiek, płeć, poziom wykształcenia, stanowisko, staż pracy, Częstotliwość zmiany pracy	Odpowiedzi udzielone w metryczce	Metryczka

6.6 Charakterystyka narz dzi pomiarowych

Kwestionariusz Reakcji na Codzienne Wydarzenia (PCI).

Kwestionariusz Reakcji na Codzienne Wydarzenia, znany także jako The Proactive Coping Inventory (PCI), jest narzędziem psychologicznym opracowanym przez Greenglass, Schwarzer, Jakubiec, Fiksenbaum i Taubert. Jego głównym celem jest mierzenie proaktywnych strategii radzenia sobie - sposobu, w jaki osoby przygotowują się i dążą do realizacji przyszłych celów (Greenglass i in. 1999).

PCI składa się z 7 skal, każda koncentrująca się na innych aspektach radzenia sobie zgodnie z koncepcją proaktywności. Obejmuje takie obszary jak proaktywne radzenie sobie (np. „należę do osób, które przejmują inicjatywę”), refleksyjne radzenie sobie (np. „wyobrażam sobie jak rozwiązuję trudne problemy”), strategiczne planowanie (np. „sporządzam plan i działam zgodnie z nim”), profilaktyczne radzenie sobie (np. „planuję z góry różne ewentualności”), poszukiwanie wsparcia instrumentalnego („rady innych ludzi mogą być pomocne w rozwiązywaniu moich problemów”), poszukiwanie wsparcia emocjonalnego (np. „zawieram innym swoje uczucia, aby budować i podtrzymywać bliskie relacje z nimi”) oraz radzenie sobie przez unikanie (np. „kiedy mam problem, lubię „go przespać”, odłożyć”). Kwestionariusz zawiera szereg stwierdzeń, na które respondenci odpowiadają, oceniając ich adekwatność do swoich doświadczeń i zachowań. Wyniki z poszczególnych skal mogą być analizowane oddzielnie lub łącznie, co pozwala na kompleksowe zrozumienie strategii radzenia sobie stosowanych przez jednostkę. Zadaniem osób badanych jest ocena reakcji w różnych sytuacjach z własnego punktu widzenia na 4 stopniowej skali (od 1 – nigdy, do 4 – zawsze). W prezentowanym badaniu własnym rzetelność skali była na satysfakcjonującym poziomie w przypadku wszystkich siedmiu podskal, dla których α Cronbacha wyniosła powyżej 0,7 (wyniki poszczególnych podskal przedstawia tabela 2).

Tabela 2

Analiza rzetelności Kwestionariusza Reakcji na Codzienne Wydarzenia - The Proactive Coping Inventory (PCI)

Radzenie sobie	T1	T2
Refleksyjne radzenie sobie	0,803	0,839
Proaktywne radzenie sobie	0,728	0,779
Strategiczne planowanie	0,702	0,699
Profilaktyczne radzenie sobie	0,753	0,767
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego	0,861	0,883
Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego	0,815	0,780
Radzenie sobie przez unikanie	0,824	0,817

Ogólna Skala Poczucia własnej skuteczności (GSES).

Poczucie własnej skuteczności zostało zmierzone z użyciem polskiej wersji Ogólnej Skali własnej skuteczności. Narzędzie opracowane zostało pierwotnie przez Schwarzer'a i Jerusalem'a w 1995 roku. Skala została przetłumaczona i dostosowana do m.in. do warunków polskich. Skala Ogólnej własnej skuteczności (GSES - *General Self-Efficacy Scale*) służy do mierzenia poziomu ogólnej wiary jednostki w swoje zdolności do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i osiągnięcia celów. Jest to narzędzie samooceny, które zawiera zestaw stwierdzeń, na które respondenci odpowiadają, wyrażając stopień, w jakim zgadzają się z danymi twierdzeniami. Skala składa się z 10 stwierdzeń. Odpowiedzi są udzielane w formie skali Likerta, która zazwyczaj ma cztery stopnie, od "zupełnie się nie zgadzam" do "zupełnie się zgadzam". Przykładowe stwierdzenia mogą obejmować zdania typu: "Jestem pewien, że mogę skutecznie radzić sobie z nieoczekiwanymi wydarzeniami" lub "Kiedy pojawia się problem, zazwyczaj znajduję kilka rozwiązań". Zaznaczone odpowiedzi są następnie kodowane i sumowane w celu uzyskania ogólnego wyniku Poczucia własnej skuteczności. Wyższy wynik wskazuje na wyższy poziom wiary w swoje własne umiejętności do radzenia sobie z trudnościami i wyzwaniem. Skala ta jest szeroko wykorzystywana w badaniach psychologicznych i może być pomocna w różnych ustawieniach klinicznych, edukacyjnych oraz badawczych.

W prezentowanym badaniu własnym rzetelność skali była wysoka, współczynnik α Cronbacha wyniósł dla pierwszego pomiaru 0,866, a dla drugiego pomiaru 0,833.

Skala przekonania o własnej zatrudnialności

Indywidualne Postrzeganie Własnej Zatrudnialności, to narzędzie opracowane przez Rothwella i Arnolda w 2005 roku. Jego głównym celem jest ocena, jak ludzie postrzegają swoje szanse na rynku pracy, a także ich zdolności do znajdowania i utrzymania zatrudnienia.

Narzędzie składa się z 13 stwierdzeń mierzących dwa aspekty postrzeganej zatrudnialności: zatrudnialność zewnętrzną (9 stwierdzeń) oraz zatrudnialność wewnętrzną (4 stwierdzeń). Respondenci udzielają odpowiedzi oceniając, na ile dane twierdzenie odzwierciedla ich sytuację lub przekonania, zakreślając właściwą cyfrę na czterostopniowej skali Likerta, gdzie 1 = "zupełnie się nie zgadzam", 5 = "zupełnie się zgadzam". Wyższy wynik ogólny świadczy o wyższym poziomie ogólnego przekonania o własnej zatrudnialności.

Główne obszary, które są oceniane w ramach narzędzia, to:

1. Umiejętności i Kwalifikacje: Ocena własnych umiejętności i kwalifikacji w kontekście rynku pracy (np. „osoby z moim poziomem umiejętności i wiedzy oraz podobnym doświadczeniem są poszukiwani przez pracodawców”),
2. Doświadczenie Zawodowe: Postrzeganie swojego doświadczenia zawodowego i jego relewancji dla potencjalnych pracodawców (np. „osoby z moim doświadczeniem zawodowym są bardzo wysoko cenione na rynku pracy”),
3. Sieć Kontaktów Zawodowych: Postrzeganie własnej sieci kontaktów zawodowych i ich znaczenia dla szukania pracy (np. „Potrafię wykorzystać moje sieci kontaktów zawodowych i kontakty biznesowe do rozwoju kariery”).

Narzędzie jest szczególnie przydatne w badaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju kariery. Może być wykorzystywane zarówno w badaniach naukowych, jak i w praktyce doradztwa zawodowego, pomagając osobom zrozumieć ich mocne strony i obszary wymagające rozwoju w kontekście rynku pracy.

W prezentowanym badaniu rzetelność skali była bardzo wysoka, współczynnik α Cronbacha wyniósł dla pierwszego pomiaru 0,899, a dla drugiego pomiaru 0,927.

Skala oczekiwań dotyczących wyników

Narzędzie służące do oceny oczekiwań jednostki w kontekście jej rozwoju zawodowego. Skala ta skupia się na ocenie, w jakim stopniu osoba uważa, że określone działania (np. uczestnictwo w szkoleniu o charakterze outplacementowym) przyczynią się do pozytywnych zmian w jej życiu zawodowym. Skala składa się z 4 twierdzeń. Badani proszeni są o określenie w jakim stopniu podjęte przez nich działanie (tu: udział w szkoleniu outplacementowym):

1. Umożliwi (T1) / umożliwi (T2) mi zdobycie wiedzy/umiejętności przydatnych w mojej pracy zawodowej. Ten punkt ocenia przekonanie o zdolności danego działania do dostarczenia konkretnej, praktycznej wiedzy i umiejętności, które są bezpośrednio przydatne w bieżącej lub przyszłej pracy zawodowej.
2. Zapewni (T1) / zapewni (T2) mi odpowiednie środki do skutecznego rozwoju. W tym punkcie koncentrujemy się na ocenie, czy działanie jest postrzegane jako dostarczające odpowiednich narzędzi, zasobów lub metod, które są uważane za skuteczne w osiągnięciu osobistego rozwoju zawodowego.
3. Pozytywnie wpłynie (T1) / wpłynie (T2) na rozwój mojej kariery zawodowej. Ten punkt dotyczy oceny, w jakim stopniu podejmowane działanie jest postrzegane jako czynnik wpływający na ogólny rozwój kariery, włączając w to awanse, lepsze możliwości zatrudnienia, czy szersze perspektywy zawodowe.
4. Zwiększy (T1) / (T2) zwiększy moją konkurencyjność na rynku pracy. W tym miejscu pytanie skupia się na ocenie, czy osoba wierzy, że działanie to podniesie jej atrakcyjność jako pracownika na rynku pracy, w kontekście konkurencji z innymi kandydatami.

Respondenci oceniają każde ze stwierdzeń zgodnie z przyjętą pięciostopniową skalą Likerta, gdzie 1 = "zdecydowanie się nie zgadzam" do "zdecydowanie się zgadzam". Wyniki te mogą być użyteczne w różnych kontekstach, w tym w planowaniu ścieżki kariery, doradztwie zawodowym, a także w ocenie wartości i efektywności różnych programów rozwoju zawodowego.

W prezentowanym badaniu rzetelność skali była akceptowalna, dla której α Cronbacha wyniosła dla pierwszego pomiaru 0,854, a dla drugiego pomiaru 0,868.

Inwentarz osobowo ci dziesi ciu pozycji (TIPI) – TIPI-PL

Inwentarz Osobowości Dziesięciu Pozycji (TIPI) – TIPI-PL to polska adaptacja testu Ten Item Personality Inventory (TIPI), znana jako TIPI-PL, bada pięć głównych cech osobowości:

1. Ekstrawersja: Ocenia skłonność do bycia towarzyskim, energicznym, i pozytywnym.
2. Ugodowość: Dotyczy poziomu współczucia, życzliwości, i chęci do współpracy.
3. Sumienność: Skupia się na poziomie organizacji, odpowiedzialności, i niezawodności.
4. Neurotyzm: Ocenia skłonność do doświadczania negatywnych emocji, takich jak lęk, gniew, czy depresja.
5. Otwartość na doświadczenia: Dotyczy poziomu kreatywności, ciekawości intelektualnej, i preferencji dla różnorodności i nowości.

Każda z cech jest oceniana za pomocą dwóch pytań, z których jedno jest sformułowane pozytywnie, a drugie negatywnie, aby zapewnić zrównoważoną ocenę. Respondenci oceniają stwierdzenia na skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 7 (zdecydowanie się zgadzam), co pozwala na uzyskanie ogólnego profilu osobowości. TIPI-PL jest krótkim narzędziem, które umożliwia szybką i efektywną ocenę podstawowych cech osobowości.

Rzetelność i trafność skali TIPI-PL zostały ocenione przez Sorokowskiego i współautorów w ramach badań obejmujących 1772 studentów z wrocławskich uczelni. Wyniki tych badań wykazały, że skala TIPI-PL charakteryzuje się satysfakcjonującą rzetelnością. Współczynniki spójności (alfa Cronbacha) we wszystkich formach arkusza (zarówno w wersji papierowej, jak i internetowej) były zbliżone lub wyższe w porównaniu do oryginalnej wersji skali. Ponadto, korelacja test-retest dla wszystkich podskal była bardzo wysoka, co dodatkowo potwierdza rzetelność inwentarza. W celu oceny trafności skali, autorzy porównali wyniki TIPI-PL z wynikami NEO-FFI, odnotowując silniejszą współzmienną analogicznych podskal, co świadczy o trafności narzędzia. TIPI-PL, dzięki swoim parametrom psychometrycznym, jest uznawany za odpowiednie narzędzie do zastosowań naukowych oraz badawczych, zarówno w tradycyjnych, jak i internetowych formach ankietyzacji (Sorokowska i in., 2014).

Badania Łaguny i współautorów (2014) również potwierdziły akceptowalną wiarygodność TIPI-PL z formule test-retest po dwóch tygodniach. Jednak zauważono, że współczynniki spójności wewnętrznej były stosunkowo niskie, co jest cechą charakterystyczną dla oryginalnej wersji TIPI. Korelacje między TIPI-PL, a NEO-FFI potwierdziły konwergencyjną i dyskryminacyjną trafność skal TIPI-PL.

Współczynniki spójności wewnętrznej, które były stosunkowo niskie w badaniach Łaguny, odnoszą się do miary, jak dobrze poszczególne pozycje na skali pomiarowej są ze sobą związane i czy razem mierzą tę samą cechę. Niskie wartości tych współczynników w TIPI-PL, podobnie jak w oryginalnej wersji TIPI, wskazują na to, że poszczególne pozycje na skali mogą nie być ściśle skorelowane, co jest typowe dla krótkich miar osobowości.

Korelacje między TIPI-P a NEO-FFI, które potwierdziły konwergencyjną i dyskryminacyjną trafność skal TIPI-PL, odnoszą się do dwóch aspektów trafności. Konwergencyjna trafność wskazuje na to, że TIPI-PL skutecznie mierzy te same cechy osobowości co inny, już uznany test (NEO-FFI). Dyskryminacyjna trafność oznacza, że różne skale wewnątrz TIPI-PL rzeczywiście mierzą różne cechy osobowości, a nie jedną wspólną cechę (Laguna i in., 2014).

W przeprowadzonym badaniu, rzetelność skali okazała się być akceptowalna dla czterech z pięciu podskal. Rezultaty tej analizy przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Wyniki analizy rzetelności dla skal Stabilność emocjonalna, Ekstrawersja, Otwartość na doświadczenie, Ugodowość, Sumienność

Skala		M	SD
Stabilność emocjonalna	0.62	4.89	1.68
Ekstrawersja	0.77	5.78	1.46
Otwartość na doświadczenie	0.23	4.98	1.08
Ugodowość	0.64	5.69	1.31
Sumienność	0.64	6.01	1.07

Nota: Współczynnik α powyżej wartości 0.70 wskazuje na akceptowalny poziom dokładności pomiarowej analizowanej skali; N = Liczba pozycji testowych wchodzących w budowę skali.

Metryczka zawierała pytania o dane socjodemograficzne, w tym: wiek, płeć, poziom wykształcenia, stanowisko, staż pracy, częstotliwość zmiany pracy.

6.7 Organizacja i przebieg bada

Badanie było prowadzone w latach 2021-2023 wśród pracowników przedsiębiorstwa, które jest trzecim pod względem wielkości wytwórcą energii elektrycznej w Polsce, skupiającym w swoich strukturach elektrownie zlokalizowane na południu Polski: w Jaworznie, Łaziskach Górnych, Będzinie i Trzebini. Badani wypełniali dostarczone im kwestionariusze elektroniczne lub typu papier-ołówek w miejscu zatrudnienia w godzinach pracy. W trakcie wypełniania ankiety, badani mieli zapewnione warunki sprzyjające anonimowości i skupieniu na zadaniu. Osoby badane informowane były o przedmiocie i celu badania oraz o tym, że informacje uzyskane w trakcie badań będą traktowane jako poufne, a publikacje stworzone na ich podstawie będą przygotowywane w oparciu o zestawienia globalne i ujęcie sumaryczne. Badanych poinformowano o dobrowolności udziału w badaniu oraz możliwości wycofania się z niego w każdej chwili i bez ponoszenia konsekwencji. Respondentów poproszono, aby postarali się udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania w sposób spontaniczny, naturalny i szczerzy, oraz o to, by po zakończeniu badania sprawdzili, czy wypełnili cały zestaw kwestionariuszy. Badanych poinformowano także, że w razie wątpliwości mogą zwrócić się do osoby, która czuwała nad przebiegiem badania kwestionariuszowego. W trakcie zbierania materiału ankietowego nie pojawiły się żadne pytania, nikt z osób badanych nie zdecydował się przerwać badań przed ich ukończeniem. Przeprowadzone badanie miało charakter podłużny z powtórzonym pomiarem.

Grupę badawczą stanowiły osoby objęte programami szkoleniowymi odpowiednio dostosowanymi do grupy odbiorców oraz uwzględniające sytuację transformacji branży energetycznej. Jedna grupa odbiorców składała się z osób zatrudnionych na stanowiskach menadżerskich lub posiadających potencjał do objęcia takich stanowisk, z kolei druga grupa obejmowała osoby chcące nabyć zaawansowane, wysoko cenione na rynku pracy umiejętności z zakresu informatyki. Uczestnikami badania były osoby, które zgłosiły się dobrowolnie do programów szkoleniowych. Zastosowano celowy dobór próby ze względu na szczególną sytuację osób objętych długoterminową restrukturyzacją zatrudnienia. Zbadanie efektu wdrażanego programu pozwala określić jego skuteczność oraz adekwatność do potrzeb pracowników, co stanowi główny cel wdrożeniowy.

Badanie zaprojektowane zostało jako podłużne z podwójnym pomiarem (pre-test i post-test). Projekt badania zakładał grupę interwencyjną i kontrolną. Grupa interwencyjna składała się z uczestników programu szkoleniowego, który był

dostosowany do pracowników i związany z obecnym kontekstem, czyli transformacją branży energetycznej. Wszyscy uczestnicy wzięli udział w badaniu dobrowolnie. Jedna grupa szkoleniowa składa się z pracowników na stanowiskach kierowniczych lub z potencjałem do awansu na takie stanowiska. Druga grupa szkoleniowa ma na celu zdobycie zaawansowanych umiejętności informatycznych, które są wysoko cenione na rynku pracy. Zastosowano celowy dobór próby ze względu na szczególną sytuację osób przechodzących długotrwałą restrukturyzację zatrudnienia.

Niniejsze badanie uzyskało pozytywną opinię Komisji Etyki Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach ds. badań naukowych (Nr opinii KEUS.67/11.2020).

6.8 Osoby badane

W badaniu wzięło udział 146 osób w pierwszym etapie (T1), natomiast w drugim etapie (T2) kwestionariusze wypełniły 92 osoby, w tym 39 kobiet (42%) i 53 mężczyzn (58%). Wiek badanych wahał się od 23 do 60 lat ($M = 43,26$; $SD = 8,88$). Zdecydowana większość posiadała wykształcenie wyższe (75%), w tym magisterskie (64,13%), licencjackie/inżynierskie (8,70%), magister-inżynier (2,17%) i średnie (23,91%), jedna osoba (1,09%) wskazała, że posiada wykształcenie policealne. Badanie obejmowało osoby, które ukończyły 18 rok życia i nie osiągnęły wieku emerytalnego. Były to osoby zatrudnione na różnych stanowiskach. Na stanowiskach specjalistycznych pracowało 63,04%, na kierowniczych 25% oraz na wykonawczych/produkcyjnych 11,96%). Średni staż pracy badanych wynosił 18,59 lat, z czego minimalny staż wyniósł jeden rok, a maksymalny - czterdzieści lat. Na pytanie „Czy to pierwsza Twoja praca, jeżeli nie, to która?” 43 pracowników odpowiedziało twierdząco, co stanowi 46,74% badanych. Uczestnicy badania zmieniali pracę maksymalnie dziesięciokrotnie.

Badanie było przeprowadzone w dwóch grupach interwencyjnych i w grupie kontrolnej. W grupie kontrolnej znalazło się 32 pracowników różnych obszarów biznesowych, którzy nie uczestniczyli w programie interwencyjnym. W programie skierowanym do menedżerów oraz osób z potencjałem do objęcia takiej funkcji wzięło udział 30 uczestników. Podobnie w programie rozwoju umiejętności IT udział wzięło 30 pracowników. Do analizy włączono tylko te osoby, które wypełniły kwestionariusze w obu pomiarach (pre-test; post-test).

Dokładne informacje o charakterystykach socjodemograficznych osób badanych zostały zaprezentowane w tabeli 4

Tabela 4

Charakterystyka socjodemograficzna osób badanych

Zmienna	Liczba (N=92)	Procent
Płe :		
Kobieta	39	42 %
Mężczyzna	53	58 %
Wiek:		
średnia	43,26	
odchylenie standardowe	8,88	
minimum	23	
maksimum	60	
poziom wykształcenia:		
policealne	1	1,09%
średnie	22	23,91%
wy sze:	69	75%
wyższe – licencjat/inżynier	8	8,70%
wyższe – magisterskie	59	64,13%
wyższe – magister – inżynier	2	2,17%
Stanowisko:		
kierownicze	23	25,00%
specjalistyczne	58	63,04%
wykonawcze/produkcyjne	11	11,96%
Sta pracy:		
średnia	18,59	
odchylenie standardowe	10,43	
minimum	1	
maksimum	40	
Cz stotliwo zmiany miejsca		
pracy:		
pierwsza praca	43	46,74%
średnia	2,15	
odchylenie standardowe	1,69	
minimum	1	
maksimum	10	

6.9 Programy szkoleniowe o charakterze outplacementowym

W przeprowadzonym badaniu została wykorzystana autorska interwencja opracowana z myślą o wzmacnianiu proaktywnego radzenia sobie, przekonania o własnej skuteczności oraz zatrudnialności. Pierwszy program skierowany był do grupy menadżerów oraz specjalistów o potencjale menadżerskim. Drugi program oferował nabycie zaawansowanych kompetencji cyfrowych.

Program skoncentrowany na doskonaleniu kompetencji miękkich

W ramach pierwszego programu zakres tematyczny obejmował następujące zagadnienia: lider jako agent zmiany i transformacji, budowanie motywacji i zaangażowania, jak się komunikować i budować relacje, przywództwo i zarządzanie ludźmi, zarządzanie emocjami w zmianie, zarządzanie zmianą. Cykl szkoleniowy trwał sześć miesięcy, zajęcia organizowane w formule dwudniowej raz na miesiąc, z udziałem zewnętrznego usługodawcy, po wcześniejszej kalibracji każdego ze spotkań w celu nadania kontekstu transformacji branży energetycznej. Kluczowe zagadnienia warsztatów przedstawia tabela 5. Warsztaty były prowadzone w formie stacjonarnej.

Tabela 5

Kluczowe zagadnienia warsztatów programu szkoleniowego dla menadżerów i specjalistów z potencjałem

Tematyka warsztatów	Kluczowe zagadnienia warsztatów
Lider jako agent zmiany i transformacji	<ul style="list-style-type: none">• Zarządzanie zmianą: czy można być przygotowanym na coś, czego nie da się przewidzieć?• Analiza faz zmiany: szok, odrzucenie, racjonalne zrozumienie, emocjonalna akceptacja, ćwiczenie, realizacja, akceptacja• Zmiana a zasoby ludzkie, czasowe i finansowe• Charakterystyka procesów psychologicznych zachodzących w poszczególnych fazach zmiany organizacyjnej• Metody potrzebne liderowi przy wspieraniu pracowników podczas przechodzenia do kolejnych faz• Role przyjmowane przez członków zespołu w procesie zmian – charakterystyka oraz metody wykorzystania potencjału i radzenia sobie z trudnościami

	<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymywanie relacji z dostawcami i klientami w sytuacjach kryzysowych • Dynamika oporu w procesie zmian i metody jego pokonywania • Zmiana a zasoby ludzkie, czasowe i finansowe
<p>Budowanie motywacji i zaangażowania</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zadania menedżera w zarządzaniu podwładnymi, dbanie o zaangażowanie i rozwój • Wpływanie na motywację i zaangażowanie podwładnych: różne teorie motywacji i ich praktyczne wykorzystanie w pracy menedżera • Niepożądane zjawiska wpływające negatywnie na motywację i zaangażowanie pracowników: mobbing, dyskryminacja, pracoholizm, wypalenie zawodowe, stres w pracy. Uwarunkowania prawne, symptomy i zapobieganie • Proces rekrutacji i selekcji, rozmowa kwalifikacyjna i wybór kandydatów • Coaching menedżerski jako skuteczna metoda rozwoju pracowników • Model GROW – technika prowadzenia rozmowy rozwojowej • Wyrażanie uznania i docenianie podwładnych • Cztery poziomy myślenia o organizacji
<p>Jak si komunikowa i budowa relacje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Warunki skutecznej komunikacji – wady i zalety poszczególnych form komunikacji • Najczęstsze bariery na drodze właściwej komunikacji • Rola czynników osobowościowych w budowaniu skutecznego przekazu i tworzeniu partnerskich relacji • Różnice indywidualne jednostek – rozumienie, oddziaływanie, efektywna realizacja wspólnych celów • Strategie wywierania wpływu – na czym można bazować, by osiągać wyniki? • Sieć relacji w organizacji – skuteczne godzenie oczekiwań podwładnych, przełożonych i współpracowników. Opracowanie własnej mapy relacji w organizacji • Pokolenie Y i Z – jak się komunikować, jak motywować, jak budować zaangażowanie młodego pokolenia?
<p>Przywódtwo i zarządzanie ludmi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czym się różni przywództwo od zarządzania? • Na czym polega budowanie kompetencji przywództwa na różnych szczeblach organizacji? • Wyzwania techniczne a wyzwania adaptacyjne

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderzy wobec wyzwań adaptacyjnych • Różne role lidera, czyli praktyka jednoczesnego wypełniania funkcji przywódczych i zarządczych • Przywództwo charyzmatyczne: kiedy ma sens, a kiedy nie? • Przywództwo inteligentne emocjonalnie i inteligentne społecznie • Role lidera w codziennej praktyce • Osobowość lidera: co wpływa na nasze zachowania przywódcze? • Motywy społeczne – głębokie podstawy osobowości oraz ich praktyczne implikacje dla budowania postaw przywódczych
<p>Zarządzanie emocjami w zmianie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samoświadomość – zrozumienie tego, jak dochodzi do powstawania emocji, pozwala uczestnikom na uznanie swojego wpływu na ten proces. • Samoregulacja – naturalną konsekwencją tego, że emocje zależą od tego, jak myślimy, jest poznanie sposobów myślenia, które mają właściwości tonujące trudne emocje. • Automotywacja – w czasie zmian, gdy powszechna jest niepewność, część energii, którą pracownicy wcześniej ogniskowali na wykonywaniu swoich zadań, poświęcają na opracowywanie scenariuszy przyszłości. Wyposażenie ich w wiedzę i narzędzia do podnoszenia własnej motywacji pozwoli im na świadome regulowanie swojego zaangażowania. • Kontakt z własną wartością – przekonanie na swój temat determinuje, w jakim stopniu dana osoba jest odporna na wydarzenia, w których bierze udział.
<p>Zarządzanie zmian</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Źródła zmiany • Business Process Reengineering • Logiczne poziomy zmiany • Analiza sytuacji obecnej • Techniki gromadzenia informacji • Oceny pracownicze • Zmiana w działaniu • Problem solving • Etapy zmiany • Metody grupowego rozwiązywania problemów

W warsztatach wzięło łącznie udział 47 osób na przestrzeni 6 miesięcy. W badaniu wzięło udział 30 osób (osoby, które wypełniły kwestionariusze dwukrotnie).

Program skoncentrowany na nabywaniu kompetencji cyfrowych

Drugi program szkoleniowy obejmował nabywanie kompetencji cyfrowych, wykorzystania zaawansowanego oprogramowania do eksploracji danych, uczenia maszynowego (Microsoft 365 PowerAutomate; KNIME), programowania (Microsoft 365 PowerApps; Python – podstawy programowania i analiza danych). Warsztaty były prowadzone przez pracownika firmy, który posiada udokumentowane wykształcenie i doświadczenie informatyczne oraz doświadczonego wykładowcę Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Zajęcia były prowadzone w formie online w formie 2-3 godzinnych warsztatów. Każdy uczestnik otrzymał certyfikat ukończenia. W warsztatach uczestniczyło 38 pracowników z różnych obszarów biznesowych. Warsztaty trwały 6 miesięcy. W badaniu wzięło udział 30 osób (osoby, które wypełniły kwestionariusze dwukrotnie).

Tematy poszczególnych bloków szkoleniowych przedstawia tabela 6.

Tabela 6

Kluczowe zagadnienia warsztatów programu szkoleniowego rozwoju umiejętności IT

Tematyka warsztatów	Kluczowe zagadnienia warsztatów
Sharepoint Online - zastosowania w praktyce	<ol style="list-style-type: none">1. Wprowadzenie2. Witryny Sharepoint<ul style="list-style-type: none">- zamawianie/tworzenie witryny- nawigacja witryny (wstążka, menu kontekstowe, szybkie uruchamianie)- elementy witryny (strony, listy, biblioteki, apikacje)- ustawienia i nadawanie uprawnień do witryny- motywy, opis i edycja witryny3. Listy<ul style="list-style-type: none">- listy standardowe (newsy, zadania, kalendarze, forum) + szablony listów- listy niestandardowe- ustawienia listy- edycja kolumn- edycja formularza- załączniki- widoki

-
- alerty i edycja formularzy
 - 4. Biblioteki
 - tworzenie bibliotek (dokumenty, galerie)
 - dodawanie kolumn w bibliotece
 - zarządzanie uprawnieniami dostępu
 - historia zmian
 - praca współdzielona na plikach typu word, excel
 - ewidencjonowanie
 - wyszukiwanie dokumentów
 - 5. Strony witryny
 - dodawanie nowych stron
 - nawigacja po stronach
 - dodawanie składników webpart
 - 6. Integracja z Excel i Access
 - import/export danych
 - połączenia access z lista Sharepoint
 - połączenie z Outlook
 - 7. Uprawnienia
 - nadawanie uprawnień do elementów
 - tworzenie niestandardowych profili uprawnień
 - dziedziczenie uprawnień
- Przykładowe aplikacje:
- rejestracja czasu pracy (kalendarz)
 - lista zadań do wykonania
 - baza wiedzy
 - rejestr/biblioteka pomiarów

Power Automate – w praktyce

1. Wprowadzenie
 2. Szablony przepływów
 3. Tworzenie przepływu
 - integracja z listami sharepoint i powerapps
 - tworzenie i nawigacja
 - testowanie
 4. Składnia i przepływ pracy
 - elementy przepływu
 - sterowanie przebiegiem pracy
 5. Przykładowe zastosowania
 - alert o nowym wnioski
 - zatwierdzanie wniosków/dokumentów
- Przykładowe aplikacje:
-

-
- alert o nowym elemencie (np. generowanie polecenia pisemnego po zatwierdzeniu elementu listy)
 - automatyczne dodawanie elementu do listy po otrzymaniu maila
 - zatwierdzanie elementów (np. zatwierdzanie wniosku na zarząd)
-

PowerApps

1. Wprowadzenie
 - licencje
 - idea LowCode
 - ograniczenia
 2. Tworzenie nowej aplikacji typu Canvas
 - tworzenie pustej aplikacji i z szablonu
 - omówienie kontrolki
 - ekrany i nawigacja
 - galerie
 3. Łączniki
 - do list
 - do outlook
 4. Praca z danymi
 - wyszukiwanie i filtrowanie
 - sortowanie
 - formatowanie rekordów
 5. Formularze
 - tworzenie formularzy
 - podgląd/aktualizacja/dodawanie danych
 - personalizacja
 - układ kontrolki i edycja
- Przykładowe aplikacje:
- elektroniczny rejestr poleceń i dopuszczeń
 - mobilne kontrole prewencyjne/inwentaryzacja
 - mobilne głosowanie
 - mobilna lista obecności
 - przesyłanie zdjęć ze służbowego telefonu do listy sharepoint/one drive
-

Python – podstawy programowania

- Wprowadzenie
 - Składnia i sterowanie przepływem
 - Funkcje i organizacja kodu
 - Klasy i programowanie obiektowe
 - Biblioteki
-

Operacje We/Wy

Python – analiza danych

Biblioteki Numpy, Pandas, Scikit-learn

Wizualizacja danych:

- wstęp do uczenia maszynowego
 - regresja, klasyfikacja, grupowanie
-

7. Wyniki badań własnych

W celu weryfikacji przyjętych hipotez badawczych przeprowadzono analizy statystyczne przy użyciu JASP oraz pakietu IBM SPSS Statistics 29 i AMOS 29, a także w Systemie Zautomatyzowanego Tworzenia Opisu Statystycznego - SZTOS (Hryniewicz, Milewska, 2023). Przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$.

7.1 Statystyki opisowe

Dokonano sprawdzenia rozkładów zmiennych ilościowych. W tym celu wyliczono podstawowe statystyki opisowe wraz z testem Shapiro-Wilka, badającym normalność rozkładu dla badanych zmiennych.

7.1.1 Proaktywne radzenie sobie

Statystyki opisowe zmiennych proaktywnego radzenia sobie z pierwszego pomiaru (T1) przedstawiono w tabeli 7 Rozkłady większości zmiennych proaktywnego radzenia sobie okazały się zgodne z rozkładem normalnym.

Rozkłady pięciu zmiennych (zapobiegawcze radzenie sobie, refleksyjne radzenie sobie, proaktywne radzenie sobie, poszukiwanie wsparcia instrumentalnego, poszukiwanie wsparcia emocjonalnego) nie różnią się istotnie od rozkładu normalnego. Strategiczne planowanie posiada cechy rozkładu ujemnie skośnego, co oznacza, że występuje w nich przewaga wyników wysokich. Radzenie sobie przez unikanie posiada cechy rozkładu dodatnio skośnego, które wskazują na większość wyników niskich. Rozkład dla planowania strategicznego jest leptokurtyczny, w którym wyniki są skoncentrowane wokół wartości centralnej. Przeciwna sytuacja występuje dla oraz radzenia sobie przez unikanie, którego rozkład jest nieznacznie platykurtyczny i wyniki są słabo rozproszone wokół wartości centralnej.

Tabela 7

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla pierwszego pomiaru (T1)

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Zapobiegawcze radzenie sobie	21.35	21.00	3.16	-0.24	0.20	12	28	0.98	0.213
Refleksyjne radzenie sobie	25.70	26.00	4.26	-0.08	-0.17	14	36	0.99	0.612
Strategiczne planowanie	11.27	12.00	2.10	-0.42	0.33	5	16	0.96	0.007
Proaktywne radzenie sobie	33.07	33.00	5.02	-0.01	-0.21	21	45	0.99	0.641
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego -	20.76	20.00	4.24	0.40	0.10	11	32	0.98	0.182
Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego	12.87	12.00	3.34	0.20	-0.49	6	20	0.98	0.089
Radzenie sobie przez unikanie	6.48	6.00	2.06	0.36	-0.08	3	12	0.93	0.000

Statystyki opisowe zmiennych proaktywnego radzenia sobie z drugiego pomiaru (T2) przedstawiono w tabeli 8. Rozkłady zmiennych proaktywnego radzenia sobie okazały się częściowo istotnie różne od rozkładu normalnego.

Rozkłady pięciu zmiennych (refleksyjne radzenie sobie, proaktywne radzenie sobie, poszukiwanie wsparcia instrumentalnego, poszukiwanie wsparcia emocjonalnego) nie różnią się istotnie od rozkładu normalnego. Dwa rozkłady (zapobiegawcze radzenie sobie, strategiczne planowanie) mają cechy rozkładu ujemnie skośnego, co oznacza, że występuje w nich przewaga wyników wysokich. Radzenie sobie przez unikanie posiadacechy rozkładu dodatnio skośnego, które wskazują na większość wyników niskich. Rozkład dla planowania strategicznego oraz zapobiegawczego radzenia sobie jest leptokurtyczny, w którym wyniki są skoncentrowane wokół wartości centralnej. Natomiast dla radzenia sobie przez unikanie kurtoza wskazuje na rozkład mezokurtyczny (normalny).

Statystyki opisowe Proaktywnego radzenia sobie dla grupy kontrolnej wskazują na różnice w rozkładach badanych cech w dwóch pomiarach (T1 i T2).

W pierwszym pomiarze, wszystkie zmienne skali Proaktywnego radzenia sobie są zgodne z normalnym rozkładem z wyjątkiem strategicznego planowanie, które wykazują ujemną skośność (-0,76) i rozkład leptokurtyczny (2,03).

Tabela 8

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla drugiego pomiaru (T2)

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Zapobiegawcze radzenie sobie	21.60	22.00	3.40	-0.50	0.69	9	28	0.96	0.007
Refleksyjne radzenie sobie	26.15	26.00	4.47	0.06	-0.54	16	36	0.98	0.308
Strategiczne planowanie	11.41	12.00	2.11	-0.49	0.38	5	16	0.96	0.009
Proaktywne radzenie sobie	33.46	33.00	5.42	-0.04	0.17	18	47	0.99	0.894
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego -	21.33	21.00	4.64	0.33	0.00	11	32	0.98	0.130
Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego	13.11	13.00	3.05	0.14	-0.41	6	20	0.98	0.287
Radzenie sobie przez unikanie	6.45	6.00	2.10	0.42	-0.01	3	12	0.95	0.001

W drugim pomiarze, również wszystkie zmienne skali Proaktywnego radzenia sobie są zgodne z normalnym rozkładem z wyjątkiem zapobiegawczego radzenia sobie, które jest prawie symetryczne (skośność 0,20) i platykurtyczne (-1,33).

Statystyki opisowe zmiennych proaktywnego radzenia sobie dla grupy eksperymentalnej w dwóch pomiarach (T1 i T2) wskazują na różnice w rozkładach badanych cech.

W pierwszym pomiarze, wszystkie zmienne skali Proaktywnego radzenia sobie są zgodne z normalnym rozkładem z wyjątkiem radzenie sobie przez unikanie, które jest dodatnio skośne (0,40) i ma minimalnie ujemną kurtozę (-0,21).

W drugim pomiarze, cztery zmienne skali Proaktywnego radzenia sobie (refleksyjne radzenie sobie, strategiczne planowanie, proaktywne radzenie sobie, poszukiwanie wsparcia emocjonalnego) są zgodne z normalnym rozkładem. Zapobiegawcze radzenie sobie jest wyraźnie ujemnie skośne (-1,08) i leptokurtyczne (2,63). Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego jest dodatnio skośne (0,54) i ma prawie normalny rozkład (kurtoza 0,35). Radzenie sobie przez unikanie jest dodatnio skośne (0,39) i ma minimalnie ujemną kurtozę (-0,28).

Tabela 9

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla Grupy kontrolnej

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
GRUPA KONTROLNA									
I pomiar (T1)									
Zapobiegawcze radzenie sobie	21.59	21.50	3.28	0.16	-0.85	15	28	0.96	0.269
Refleksyjne radzenie sobie	25.53	26.00	4.02	0.04	-1.07	19	33	0.95	0.133
Strategiczne planowanie	11.38	12.00	2.09	-0.76	2.03	5	16	0.93	0.038
Proaktywne radzenie sobie	31.97	31.50	4.91	0.13	-0.68	22	41	0.97	0.596
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego -	20.25	19.50	4.27	0.36	0.17	11	31	0.98	0.684
Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego	13.13	12.00	3.49	0.22	-0.39	6	20	0.97	0.516
Radzenie sobie przez unikanie	6.53	6.00	2.14	0.30	0.34	3	12	0.95	0.153
II pomiar (T2)									
Zapobiegawcze radzenie sobie	21.59	20.00	3.77	0.20	-1.33	16	28	0.92	0.019
Refleksyjne radzenie sobie	25.84	25.50	4.89	0.08	-0.82	16	35	0.97	0.475
Strategiczne planowanie	11.25	11.50	2.08	-0.65	1.27	5	15	0.95	0.113
Proaktywne radzenie sobie	33.00	33.00	5.63	-0.08	-0.58	22	44	0.98	0.910
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego -	20.38	19.50	5.19	0.32	-0.41	11	32	0.98	0.779
Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego	12.88	12.50	3.22	0.03	-0.34	6	19	0.97	0.599
Radzenie sobie przez unikanie	6.69	6.00	2.01	0.61	0.84	3	12	0.94	0.059

Tabela 10

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla Grupy eksperymentalnej

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
GRUPA EKSPERYMENTALNA									
I pomiar (T1)									
Zapobiegawcze radzenie sobie	21.22	21.00	3.11	-0.50	0.84	12	28	0.97	0.152
Refleksyjne radzenie sobie	25.78	26.00	4.42	-0.14	0.17	14	36	0.99	0.925
Strategiczne planowanie	11.22	12.00	2.12	-0.26	-0.27	6	16	0.97	0.088
Proaktywne radzenie sobie	33.65	34.00	5.02	-0.09	0.17	21	45	0.98	0.479
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego	21.03	21.00	4.24	0.45	0.16	13	32	0.97	0.229
Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego	12.73	12.50	3.28	0.18	-0.51	6	20	0.98	0.334
Radzenie sobie przez unikanie	6.45	6.00	2.04	0.40	-0.21	3	11	0.91	0.000
II pomiar (T2)									
Zapobiegawcze radzenie sobie	21.60	22.00	3.21	-1.08	2.63	9	27	0.93	0.001
Refleksyjne radzenie sobie	26.32	26.00	4.27	0.08	-0.30	16	36	0.99	0.693
Strategiczne planowanie	11.50	12.00	2.14	-0.44	0.10	6	16	0.96	0.061
Proaktywne radzenie sobie	33.70	33.00	5.33	0.00	0.72	18	47	0.99	0.709
Poszukiwanie wsparcia instrumentalnego -	21.83	21.00	4.29	0.54	0.35	13	32	0.96	0.030
Poszukiwanie wsparcia emocjonalnego	13.23	13.00	2.97	0.24	-0.44	8	20	0.97	0.244
Radzenie sobie przez unikanie	6.32	6.00	2.15	0.39	-0.28	3	12	0.95	0.023

7.1.2 Poczucie własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku

Statystyki opisowe zmiennych z pierwszego pomiaru (T1) wskazują, że ogólne Poczucie skuteczności, przekonanie o własnej zatrudnialności oraz oczekiwania dotyczące wyniku różnią się pod względem rozkładu.

Rozkład ogólnego poczucia własnej skuteczności jest zgodny z normalnym rozkładem, natomiast przekonanie o własnej zatrudnialności i oczekiwania dotyczące wyniku wykazują odchylenia od rozkładu normalnego. Przekonanie o własnej zatrudnialności ma ujemną skośność (-0,53) i jest leptokurtyczne (0,48), co oznacza, że występuje w nich przewaga wyników wysokich i są skoncentrowane wokół wyższych wartości. Oczekiwania dotyczące wyniku mają dodatnią skośność (0,96) i są lekko platykurtyczne (-0,06), co wskazuje na większość wyników niskich i rozproszenie wyników wokół niższych wartości. Ogólne poczucie własnej skuteczności wykazuje skośność (-0,14) i kurtozę (-0,05), co potwierdza brak istotnych odchyłek od rozkładu normalnego.

Tabela 11

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych Przekonanie o własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla pierwszego pomiaru (T1)

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Poczucie własnej skuteczności	32.24	32.00	3.98	-0.14	-0.05	22	40	0.98	0.118
Przekonanie o własnej zatrudnialności	39.64	39.00	6.05	-0.53	0.48	21	52	0.97	0.019
Oczekiwania dotyczące wyniku	17.79	16.00	4.92	0.96	-0.06	10	28	0.86	<0.001

Statystyki opisowe zmiennych z drugiego pomiaru (T2) wskazują, że ogólne poczucie własnej skuteczności, przekonanie o własnej zatrudnialności oraz oczekiwania dotyczące wyniku różnią się pod względem rozkładu.

Rozkład przekonania o własnej zatrudnialności jest zgodny z normalnym rozkładem, natomiast oczekiwania dotyczące wyniku wykazują istotne odchylenia od normalności. Oczekiwania dotyczące wyniku mają dodatnią skośność (0,63) i wysoką kurtozę leptokurtyczną (1,47), co wskazuje na skupienie wyników wokół niższych wartości i są

skoncentrowane wokół wyższych wartości. Ogólne przekonanie własnej skuteczności wykazuje minimalne odchylenia w skośności (-0,05) i kurtozie (0,05), co sugeruje brak istotnych odchyżeń od normalnego rozkładu.

Tabela 12

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych Poczucie własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla drugiego pomiaru (T2)

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Poczucie własnej skuteczności	32.30	31.50	4.04	-0.05	0.05	20	40	0.97	0.031
Przekonanie o własnej zatrudnialności	40.28	41.00	6.85	-0.46	0.55	17	56	0.98	0.203
Oczekiwania dotyczące wyniku	17.00	16.00	4.35	0.63	1.47	4	28	0.93	<0.001

Statystyki opisowe zmiennych dla grupy kontrolnej w dwóch pomiarach (T1 i T2) wskazują na różnice w rozkładach badanych cech.

W pierwszym pomiarze, rozkład ogólnego poczucia własnej skuteczności i przekonania o własnej zatrudnialności są zgodne z rozkładem normalnym. Oczekiwania dotyczące wyniku są dodatnio skośne (0,38) i platykurtyczne (-1,39).

W drugim pomiarze, zmienne przekonanie własnej skuteczności, przekonanie o własnej zatrudnialności oraz oczekiwania dotyczące wyniku są zgodne z normalnym rozkładem.

Statystyki opisowe zmiennych dla grupy eksperymentalnej w dwóch pomiarach (T1 i T2) wskazują na różnice w rozkładach badanych cech.

W pierwszym pomiarze, rozkład ogólnego przekonania własnej skuteczności i przekonania o własnej zatrudnialności są zgodne z rozkładem normalnym. Oczekiwania dotyczące wyniku są dodatnio skośne (1,28) i leptokurtyczne (1,59).

W drugim pomiarze, zmienne przekonanie własnej zatrudnialności jest zgodne z normalnym rozkładem. Natomiast rozkład ogólnego przekonania własnej skuteczności jest lekko dodatnio skośny (0,18) i platykurtyczny (-0,51). Oczekiwania dotyczące wyniku są dodatnio skośne (0,87) i leptokurtyczne (0,89).

Tabela 13

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych poczucie własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla Grupy kontrolnej

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
GRUPA KONTROLNA									
I pomiar (T1)									
Poczucie własnej skuteczności	31.53	31.00	3.89	0.10	-0.60	25	40	0.97	0.495
Przekonanie o własnej zatrudnialności	39.13	39.00	7.88	-0.52	-0.16	21	52	0.96	0.269
Oczekiwania dotyczące wyniku	19.41	16.00	6.04	0.38	-1.39	10	28	0.87	0.000
II pomiar (T2)									
Poczucie własnej skuteczności	31.38	31.00	4.05	-0.46	0.69	20	39	0.97	0.518
Przekonanie o własnej zatrudnialności	38.84	40.00	8.51	-0.31	0.18	17	56	0.98	0.874
Oczekiwania dotyczące wyniku	15.19	15.00	4.11	0.44	3.33	4	28	0.92	0.017

Tabela 14

Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych Przekonanie o własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla Grupy eksperymentalnej

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
GRUPA EKSPERYMENTALNA									
I pomiar (T1)									
Poczucie własnej skuteczności	32.62	32.00	4.02	-0.28	0.41	22	40	0.96	0.052
Przekonanie o własnej zatrudnialności	39.92	39.00	4.85	-0.19	-0.44	29	48	0.96	0.071
Oczekiwania dotyczące wyniku	16.93	16.00	4.00	1.28	1.59	10	28	0.86	<0,001
II pomiar (T2)									
Poczucie własnej skuteczności	32.80	32.00	3.98	0.18	-0.51	23	40	0.95	0.016
Przekonanie o własnej zatrudnialności	41.05	41.00	5.71	-0.21	-0.39	29	53	0.98	0.314
Oczekiwania dotyczące wyniku	17.97	17.00	4.20	0.87	0.89	10	28	0.92	<0.001

7.1.3 Cechy osobowości

Statystyki opisowe zmiennej osobowości zaprezentowano w tabeli 15. Rozkłady uzyskane w poszczególnych podskalach się istotnie różnią od rozkładu normalnego. Wyniki wskazują, że wszystkie cechy osobowości mają rozkłady istotnie odbiegające od normalnego. Cztery z tych zmiennych (Ekstrawersja, Ugodowość, Sumienność, Stabilność emocjonalna) wykazują cechy rozkładu ujemnie skośnego, co oznacza, że występuje w nich przewaga wyników wysokich. Natomiast rozkład otwartości na doświadczenia jest mniej skośny, ale również istotnie odbiega od normalności. Dla zmiennych ekstrawersja, ugodowość i sumienność rozkład jest leptokurtyczny, co oznacza, że wyniki są skoncentrowane wokół wartości centralnej. Stabilność emocjonalna i otwartość na doświadczenia mają rozkład platykurtyczny, co sugeruje większe rozproszenie wyników wokół wartości centralnej.

Tabela 15

Statystyki opisowe badanych zmiennych osobowościowych wraz z testem Shapiro-Wilka

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
Ekstrawersja	11.55	13.00	2.93	-1.36	0.95	3	14	0.80	<0.001
Ugodowość	11.38	12.00	2.62	-1.06	0.41	4	14	0.85	<0.001
Sumienność	12.01	13.00	2.15	-1.39	1.46	5	14	0.82	<0.001
Stabilność emocjonalna	9.77	10.00	3.36	-0.63	-0.46	2	14	0.92	<0.001
Otwartość na doświadczenia	9.97	10.00	2.16	-0.07	-0.67	4	14	0.95	0.001

Wyniki analizy w podziale na grupę eksperymentalną i kontrolną zostały zaprezentowane w tabeli 16. Statystyki opisowe zmiennych osobowości w podziale na grupy wskazują na istotne różnice w rozkładach badanych cech. Rozkład ekstrawersji jest wyraźnie ujemnie skośny (-1,65) i leptokurtyczny (2,66), co oznacza, że wyniki są skoncentrowane wokół wyższych wartości. Ugodowość także ma ujemną skośność (-1,04) i dodatnią kurtozę (0,35), co wskazuje na przewagę wyników wysokich, choć nie tak skoncentrowanych jak w przypadku ekstrawersji. Sumienność wykazuje bardzo silną ujemną skośność (-1,82) i wysoką kurtozę (2,51), co oznacza, że wyniki są mocno skupione na wyższych wartościach. Stabilność emocjonalna ma umiarkowaną ujemną skośność (-0,69) i lekką platykurtyczność (-0,30), wskazując na pewne rozproszenie

wyników. Otwartość na doświadczenia wykazuje dodatnią skośność (0,42) i ujemną kurtozę (-1,32), co sugeruje przewagę niższych wyników i ich rozproszenie.

Statystyki opisowe zmiennych osobowości dla grupy eksperymentalnej wskazują na istotne różnice w rozkładach badanych cech. Rozkład ekstrawersji jest wyraźnie ujemnie skośny (-1,26) i leptokurtyczny (0,49), co oznacza, że wyniki są skoncentrowane wokół wyższych wartości. Ugodowość również ma ujemną skośność (-1,06) i dodatnią kurtozę (0,44), wskazując na przewagę wyników wysokich. Sumienność wykazuje ujemną skośność (-1,15) i dodatnią kurtozę (1,10), co oznacza, że wyniki są skoncentrowane wokół wyższych wartości. Stabilność emocjonalna ma umiarkowaną ujemną skośność (-0,61) i lekką platykurtyczność (-0,47), co wskazuje na pewne rozproszenie wyników. Otwartość na doświadczenia wykazuje minimalne odchylenia w skośności (-0,31) i kurtozie (-0,25), sugerując brak istotnych odchyżeń od normalnego rozkładu.

Tabela 16

Statystyki opisowe badanych zmiennych osobowościowych w poszczególnych podgrupach

Zmienna	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>W</i>	<i>p</i>
GRUPA KONTROLNA									
Ekstrawersja	11.69	13.00	2.73	-1.65	2.66	3	14	0.80	<0,001
Ugodowość	11.16	12.00	2.89	-1.04	0.35	4	14	0.85	0.000
Sumienność	12.19	13.00	2.33	-1.82	2.51	5	14	0.71	<0,001
Stabilność emocjonalna	9.78	10.00	3.43	-0.69	-0.30	2	14	0.92	0.023
Otwartość na doświadczenia	9.78	9.00	2.11	0.42	-1.32	7	13	0.87	0.001
GRUPA EKSPERYMENTALNA									
Ekstrawersja	11.48	13.00	3.05	-1.26	0.49	3	14	0.80	<0,001
Ugodowość	11.50	12.00	2.48	-1.06	0.44	4	14	0.85	<0,001
Sumienność	11.92	12.00	2.05	-1.15	1.10	5	14	0.86	<0,001
Stabilność emocjonalna	9.77	9.50	3.35	-0.61	-0.47	2	14	0.91	0.000
Otwartość na doświadczenia	10.07	10.00	2.19	-0.31	-0.25	4	14	0.96	0.050

7.1.4 Statystyki opisowe – Podsumowanie

Podsumowując wynik testu Shapiro-Wilka w przypadku części zmiennych bez podziału na grupy okazał się istotny statystycznie, co oznacza, że rozkład istotnie odbiega od rozkładu normalnego. W związku z tym, dalsze analizy dla zmiennych wykazujących istotne odchylenia od normalności powinny być prowadzone z wykorzystaniem statystyk nieparametrycznych. Należy jednak zwrócić uwagę, że skośność rozkładu wszystkich zmiennych, nie przekracza umownej wartości bezwzględnej równej 1,5, co oznacza, że ich rozkład jest asymetryczny w nieznacznym stopniu i po spełnieniu pozostałych założeń nadal można wykorzystywać testy parametryczne.

Podobnie wynik testu Shapiro-Wilka w podziale na podgrupy w przypadku części zmiennych okazał się istotny statystycznie, co oznacza, że rozkład istotnie odbiega od rozkładu normalnego. Należy jednak zwrócić uwagę, że skośność rozkładu zmiennych, nie przekracza umownej wartości bezwzględnej równej 1,5, co oznacza, że ich rozkład jest asymetryczny w nieznacznym stopniu. Wyjątek stanowią zmienne Ekstrawersja i Sumienność w grupie kontrolnej, w przypadku tej zmiennej lepiej zastosować testy nieparametryczne.

7.2 Zależności między zmiennymi - analiza korelacji

Aby zweryfikować hipotezy badawcze dotyczące związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi, przeprowadzono analizę korelacji z wykorzystaniem współczynnika rho-Spearmana. Wybór ten był podyktowany niespełnieniem założeń dotyczących normalności rozkładów wskazanych zmiennych. Wyniki przedstawione w tabeli 17 ukazują korelacje między zmiennymi badania. Płeć (zmienna 1) była zakodowana jako zmienna binarna, gdzie 1 oznacza kobiety, a 0 mężczyzn. Średnia wartość ($M = 0,42$) oraz odchylenie standardowe ($SD = 0,50$) wskazują, że w badanej próbie kobiety stanowiły 42% uczestników. Staż pracy (zmienna 2) średnio wynosił 18,26 lat ($SD = 10,23$). Zauważono niewielką negatywną korelację między płcią a stażem pracy ($\rho = -0,13$), co sugeruje, że mężczyźni mieli generalnie dłuższy staż pracy niż kobiety. Korelacja między płcią a zajmowaniem stanowiska kierowniczego również była ujemna ($\rho = -0,128$).

Proaktywne radzenie sobie było mierzone w dwóch pomiarach. Korelacja między proaktywnym radzeniem sobie w pierwszym i drugim pomiarze była bardzo wysoka ($\rho = 0,832$, $p < 0,001$), co wskazuje na dużą stabilność tej cechy w czasie. Istniała także istotna pozytywna korelacja między proaktywnym radzeniem sobie a poczuciem własnej

skuteczności w obu pomiarach: dla pierwszego pomiaru ($\rho = 0,420, p < 0,001$) oraz dla drugiego pomiaru ($\rho = 0,402, p < 0,001$). Wyniki te sugerują, że osoby radzące sobie proaktywnie mają tendencję do wyższego poczucia własnej skuteczności.

Korelacja między poczuciem własnej skuteczności w pierwszym i drugim pomiarze wyniosła $\rho = 0,669$ ($p < 0,001$), co wskazuje na umiarkowaną stabilność tej cechy. Istotne korelacje między poczuciem własnej skuteczności a zatrudnialnością wskazują, że wyższe poczucie skuteczności wiązało się z wyższym przekonaniem o własnej zatrudnialności w obu pomiarach (dla pierwszego pomiaru $\rho = 0,403, p < 0,001$, a dla drugiego pomiaru $\rho = 0,425, p < 0,001$). Oczekiwania dotyczące wyniku również były mierzone dwukrotnie. Korelacja między oczekiwaniami dotyczącymi wyniku w pierwszym i drugim pomiarze była umiarkowana ($\rho = 0,322, p < 0,01$), co sugeruje pewną stabilność tej zmiennej w czasie. Oczekiwania dotyczące wyniku były również istotnie związane z zatrudnialnością, co oznacza, że osoby z wyższymi oczekiwaniami dotyczącymi wyniku miały wyższe przekonanie o swojej zatrudnialności (dla pierwszego pomiaru $\rho = 0,277, p < 0,05$, a dla drugiego pomiaru $\rho = 0,216, p < 0,05$). Zatrudnialność w pierwszym i drugim pomiarze była silnie ze sobą skorelowana ($\rho = 0,762, p < 0,001$), co wskazuje na wysoką stabilność tej zmiennej w czasie.

Tabela 17

Korelacje między badanymi zmiennymi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Płeć ^a	—									
2 Staż pracy	-0.138	—								
3 Stanowisko	-0.128	0.148	—							
4 Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.109	-0.162	0.174	—						
5 Proaktywne radzenie sobie (T2)	0.141	-0.228*	0.080	0.832***	—					
6 Poczucie własnej skuteczności (T1)	-0.150	0.154	0.226*	0.420***	0.295**	—				
7 Poczucie własnej skuteczności (T2)	-0.136	-0.061	0.117	0.381***	0.402***	0.669***	—			
8 Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	0.058	0.096	-0.027	0.273**	0.230*	0.231*	0.168	—		
9 Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	-0.023	0.013	0.103	0.272**	0.329**	0.167	0.284**	0.322**	—	
10 Zatrudnialność (T1)	0.059	-0.119	0.195	0.446***	0.416***	0.403***	0.425***	0.277**	0.383***	—
11 Zatrudnialność (T2)	0.030	-0.213*	0.209*	0.451***	0.483***	0.291**	0.567***	0.216*	0.485***	0.762***

Nota: ^aPłeć jest zakodowana jako 1 (kobieta) i 0 (mężczyzna); * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

7.3 Weryfikacja hipotez badawczych

W kolejnym kroku obliczono modele regresji liniowej i przetestowano je pod kątem naruszeń założeń regresji liniowej. Modele spełniały założenia, takie jak liniowość, jednorodność wariancji, współliniowość, wpływowe obserwacje i normalność reszt. W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono analizy regresji, które przewidywały proaktywne radzenie sobie w drugim pomiarze, jednocześnie kontrolując proaktywne radzenie sobie w pierwszym pomiarze. Takie podejście kontroluje międzyprzedmiotowe efekty proaktywnego radzenia sobie w pierwszym pomiarze, a zatem wyniki regresji przewidują zmianę w proaktywnym radzeniu sobie. Zmienne predykcyjne zostały uwzględnione w regresjach oddzielnie dla obu punktów czasowych. Na przykład, w predykcji zdolności do zatrudnienia, efekt proaktywnego radzenia sobie w pierwszym pomiarze reprezentuje miarę wyjściową, podczas gdy efekt w drugim pomiarze wskazuje związek zmiany w proaktywnym radzeniu sobie od pierwszego pomiaru ze zdolnością do zatrudnienia w drugim pomiarze. Dla testowania hipotez, efekt proaktywnego radzenia sobie w drugim pomiarze jest szczególnie ważny, ponieważ ten predyktor reprezentuje efekt wewnątrzprzedmiotowy i pozwala na wyciągnięcie wniosków na temat przyczynowości (Cohen, Cohen, West, Aiken, 2003). Aby przetestować efekty pośrednie, przeprowadzono analizę mediacji przyczynowej zgodnie z Imai, Keele, Tingley (2010).

Projekt badania obejmował dwie grupy interwencyjne, które otrzymały szkolenie outplacementowe w zakresie umiejętności twardych lub miękkich; grupa kontrolna nie otrzymała szkolenia outplacementowego. W celu zdekomponowania efektów różnych grup szkoleniowych zastosowano schemat kodowania kontrastowego, co zaowocowało dwiema zmiennymi (Cohen i in., 2003).

7.3.1 Programy szkoleniowe o charakterze outplacementowym wzmacniają proaktywne radzenie sobie, poczucie własnej skuteczności, oczekiwania dotyczące wyniku i postrzeganie własnej zatrudnialności

Hipoteza 1.1: Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu wzmacnia poziom proaktywnego radzenia sobie.

Hipoteza 1.1 zakładała, że programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mają pozytywny związek z proaktywnym radzeniem sobie. Tabela 18 przedstawia wyniki

hierarchicznych analiz regresji, które miały na celu sprawdzenie poziomu proaktywnego radzenia sobie w drugim pomiarze. Analiza została przeprowadzona w kilku etapach (modelach), aby ocenić związek różnych zmiennych, w tym związek programów szkoleniowych z proaktywnym radzeniem sobie.

Model 1a uwzględniał zmienne kontrolne, takie jak płeć, staż pracy, stanowisko kierownicze oraz poziom proaktywnego radzenia sobie w pierwszym pomiarze. Wyniki pokazały, że wcześniejszy poziom proaktywnego radzenia sobie (T1) miał istotny związek z poziomem proaktywnego radzenia sobie w drugim pomiarze (T2), co jest zrozumiałe, ponieważ osoby, które były bardziej proaktywne na początku, mają tendencję do kontynuowania tego podejścia ($b = 0,73, p < 0,001$).

Model 1b dodał do analizy zmienne związane ze szkoleniem outplacementowym. Wyniki sugerują, że udział w programach szkoleniowych miał pozytywny związek z proaktywnym radzeniem sobie ($b = 0,11, p = 0,010$). Oznacza to, że osoby, które uczestniczyły w szkoleniach outplacementowych, miały wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie w porównaniu do grupy kontrolnej, która nie uczestniczyła w tych szkoleniach. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że Hipoteza 1.1 została potwierdzona – programy szkoleniowe mają korzystny związek z proaktywnym radzeniem sobie.

W dalszej kolejności porównano dwa rodzaje programów szkoleniowych. Uzyskane rezultaty pokazały, że szkolenia w zakresie umiejętności miękkich nie miały istotnie silniejszego związku z proaktywnym radzeniem sobie w porównaniu ze szkoleniami w zakresie umiejętności twardych ($b = 0,11, p = 0,051$). Choć wynik ten jest bliski istotności statystycznej, nie jest wystarczająco mocny, aby to stwierdzić. Oznacza to, że nie zaobserwowano znaczącej różnicy w efektywności między tymi dwoma typami szkoleń, jeśli chodzi o ich związek z proaktywnym radzeniem sobie.

Hipoteza 1.2: Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu wzmacniają poczucie własnej skuteczności.

W modelach regresji dla poczucia własnej skuteczności (Tabela 18) nie zaobserwowano istotnego związku programów szkoleniowych z poczuciem skuteczności ($b = 0,05, p = n.s.$). Oznacza to, że hipoteza 1.2 nie została potwierdzona, ponieważ programy outplacementowe nie wykazały istotnego oddziaływania na poczucie własnej skuteczności.

Tabela 18

Wyniki regresji hierarchicznej dla proaktywnego radzenia sobie i poczucia własnej skuteczności

	Proaktywne radzenie sobie (T2)		Poczucie własnej skuteczności (T2)		
	Model 1a	Model 1b	Model 2a	Model 2b	Model 2c
(stała)	0.86***	0.88***	1.05***	1.07***	0.52
Płeć	0.03	0.06	-0.05	-0.04	-0.09
Staż pracy	-0.00*	-0.00*	-0.01*	-0.01*	-0.00
Stanowisko kierownicze	-0.02	-0.09	-0.01	-0.02	0.04
Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.73***	0.73***			-0.47**
Proaktywne radzenie sobie (T2)					0.68***
Poczucie własnej skuteczności (T1)			0.72***	0.72***	0.68***
Szkolenie outplacementowe		0.11*		0.05	-0.02
Szkolenie (kompetencje miękkie)		0.11		0.02	-0.05
R^2	0.66	0.69	0.53	0.53	0.61
ΔR^2		0.04*		0.00	0.08***

Nota. ^a Płeć jest kodowana jako 1 (kobieta) i 0 (mężczyzna); * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Hipoteza 1.3 Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mają pozytywny związek z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku.

Celem niniejszej analizy było zbadanie związku interwencji z oczekiwaniami dotyczącymi wyników w dwóch różnych grupach: eksperymentalnej i kontrolnej (Hipoteza 1.3). Analiza obejmowała ocenę efektów wewnątrzsubiektywnych (within-subjects effects) oraz efektów międzygrupowych (between-subjects effects), aby lepiej

zrozumieć zmiany w czasie i różnice między grupami. Uzyskane wyniki analizowano za pomocą analizy wariancji dla pomiarów powtarzanych (Repeated Measures ANOVA).

Analiza wariancji dla pomiarów powtarzanych (Repeated Measures ANOVA) wskazuje na istotny efekt interwencji, co oznacza, że poziom oczekiwań dotyczących wyników wzrósł po interwencji. Wartość $F(1, 59) = 5.221$, $p = 0,026$ świadczy o statystycznie istotnej różnicy między pomiarami przed i po interwencji. Zmiana w średniej z 16,933 przed interwencją do 17,967 po interwencji wskazuje na wzrost oczekiwań dotyczących wyników.

W grupie kontrolnej również odnotowano istotne różnice. Wyniki $F(1, 31) = 12,130$, $p = 0,002$ wskazują, że oczekiwania dotyczące wyników w tej grupie spadły (średnia zmniejszyła się z 19,406 do 15,188), co wydaje się uzasadnione. Może to również sugerować wpływ niekontrolowanych zmiennych zewnętrznych, takich jak zmiany w otoczeniu, samopoczucie uczestników lub inne naturalne fluktuacje. Test Friedmana, stosowany w analizie porównawczej, wykazał istotność zmian zarówno w grupie eksperymentalnej ($p = 0,020$), jak i w grupie kontrolnej ($p = 0,009$). Wartość p dla obu grup potwierdza, że zmiany w poziomie oczekiwań są istotne, co wzmacnia wyniki ANOVA.

Brak istotności głównego efektu grupy: Wynik $F(1, 90) = 0,035$, $p = 0,853$ wskazuje, że nie było statystycznie istotnych różnic w poziomie oczekiwań dotyczących wyników między grupą eksperymentalną a kontrolną. Oznacza to, że choć w grupie eksperymentalnej odnotowano wzrost oczekiwań, nie był on na tyle silny, aby wykazać istotne różnice między grupami.

Wyniki sugerują, że interwencja miała pozytywny związek z oczekiwaniami dotyczącymi wyników w grupie eksperymentalnej, co znajduje potwierdzenie w analizie ANOVA oraz testach Friedmana. Niemniej jednak istotne jest, że w grupie kontrolnej również zaobserwowano zmiany, co może oznaczać, że inne czynniki, nie związane z interwencją, mogły wpływać na wyniki tej grupy. Istotne różnice wewnątrz grupy eksperymentalnej sugerują, że interwencja była skuteczna w poprawie oczekiwań, natomiast brak różnicy między grupami (eksperymentalną a kontrolną) może sugerować, że samo porównanie międzygrupowe nie jest wystarczająco silne, aby wykazać efekt interwencji.

Tabela 19

Oczekiwania dotyczące wyników ANOVA z powtarzаныmi pomiarami – Grupa eksperymentalna

Efekty wewnątrzsubiektywne

Przypadki	Suma kwadratów	Stopnie swobody (df)	Średnia kwadratów	F	<i>p</i>
RM Factor 1	32.033	1	32.033	5.221	0.026
Residuals	361.967	59	6.135		

Uwaga: Suma kwadratów typu III

Statystyki opisowe

RM Czynniki 1	N	Średnia	SD	SE	Współczynnik zmienności
Pre Test	60	16.933	3.995	0.516	0.236
Post Test	60	17.967	4.198	0.542	0.234

Test Friedmana

Czynnik	Chi-kwadrat (X^2)	Stopnie swobody (df)	<i>p</i>	Kendall's W
RM Czynniki 1	5.444	1	0.020	0.091

Tabela 20

Oczekiwania dotyczące wyników ANOVA z powtarzanymi pomiarami – Grupa kontrolna

Efekty wewnątrzsubiektywne

Przypadki	Suma kwadratów	Stopnie swobody (df)	Średnia kwadratów	F	<i>p</i>
RM Factor 1	284.766	1	284.766	12.130	0.002
Residuals	727.734	31	23.475		

Uwaga: Suma kwadratów typu III

Statystyki opisowe

RM Czynniki 1	N	Średnia	SD	SE	Współczynnik zmienności
Pre Test	32	19.406	6.042	1.068	0.311
Post Test	32	15.188	4.107	0.726	0.270

Test Friedmana (Friedman Test)

Czynnik	Chi-kwadrat (X^2)	Stopnie swobody (df)	<i>p</i>	Kendall's W
RM Czynniki 1	6.760	1	0.009	0.211

Hipoteza 1.4 Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu wzmacniają przekonanie o własnej zatrudnialności.

Hipoteza 1.4 zakładała, że Program szkoleniowy o charakterze outplacementowym może przewidywać wzrost poziomu spostrzeganej zatrudnialności uczestników. Analizie poddano związek programów outplacementowych z poziomem zatrudnialności uczestników, z uwzględnieniem wyników przed i po przeprowadzonej interwencji. Przeprowadzona analiza bazuje na porównaniu zmian w zatrudnialności w dwóch grupach badanych: kontrolnej, która nie uczestniczyła w szkoleniu, oraz eksperymentalnej, która wzięła w nim udział. Wykorzystano test *t* Studenta dla prób zależnych, aby zbadać statystyczną istotność zaobserwowanych różnic. Badanie to jest zgodne z wynikami wcześniejszych metaanaliz, które wskazują, że programy szkoleniowe, zwłaszcza te oparte na indywidualnym wsparciu i doradztwie, mogą prowadzić do istotnego, choć umiarkowanego, wzrostu zatrudnialności wśród uczestników (Card, Kluge, Weber 2010; DellaVigna, 2022).

Analiza różnic w zatrudnialności przed i po szkoleniu w grupach kontrolnej i eksperymentalnej

W celu sprawdzenia różnic w zakresie zatrudnialności przed i po przeprowadzonym szkoleniu zastosowano analizę różnic wykorzystując test *t* Studenta dla prób zależnych. Analiza została przeprowadzona osobno dla grupy kontrolnej ($n = 32$) i eksperymentalnej ($n = 60$). Szczegółowe wyniki widoczne są w tabeli 21.

Tabela 21

Różnice w zakresie Przekonania o własnej zatrudnialności przed i po interwencji

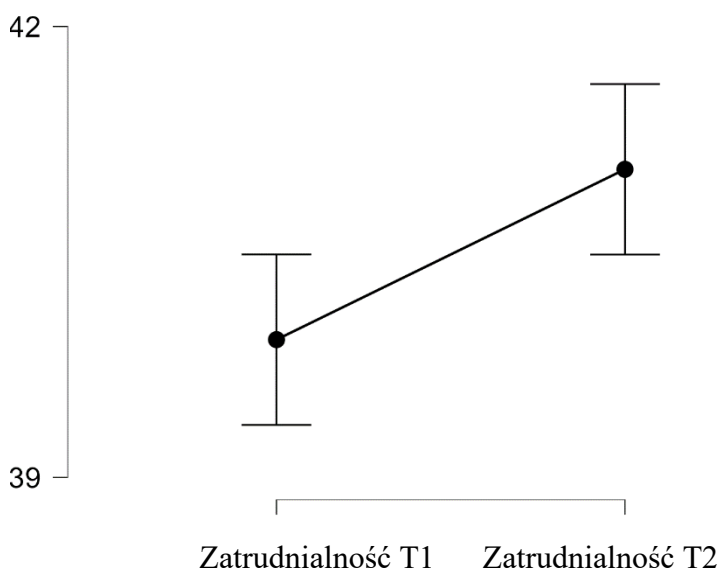
Zatrudnialność	Pretest		Posttest		<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI		<i>d</i> Cohena
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>LL</i>	<i>UL</i>	
Kontrolna	39.13	7.88	38.84	8.51	0.25	0.808	-2.05	2.62	0.04
Eksperymentalna	39.92	4.85	41.05	5.72	-2.83	0.006	-1.94	-0.33	0.36

Wyniki analizy wykazały, że w grupie kontrolnej, która nie brała udziału w szkoleniu outplacementowym, różnice w zakresie zatrudnialności przed i po

interwencji są nieistotne. Średnia wartość zatrudnialności w tej grupie zmieniła się minimalnie, co sugeruje brak związku ze zmianami w zatrudnialności bez interwencji. Natomiast w grupie eksperymentalnej, która uczestniczyła w programie, zaobserwowano istotne statystycznie różnice w zatrudnialności po szkoleniu. Siła efektu jest jednak niska (d Cohena = 0,36), co sugeruje umiarkowaną, lecz istotną poprawę zatrudnialności po interwencji. Wykres 16 przedstawia wizualizację średnich wartości zatrudnialności przed i po interwencji. Linia łącząca te dwie wartości pokazuje wzrost poziomu zatrudnialności po interwencji. Słupki błędów na wykresie reprezentują przedziały ufności dla średnich, co dodatkowo potwierdza statystyczną istotność zaobserwowanej różnicy.

Rysunek 9

Różnice w zakresie przekonania o własnej zatrudnialności przed i po interwencji



W następnym kroku przeanalizowano, czy zmienne takie jak płeć, wykształcenie oraz zajmowane stanowisko mają związek z przyrostem zatrudnialności. Analiza nie wykazała istotnych różnic pomiędzy tymi zmiennymi, co oznacza, że przyrost zatrudnialności po szkoleniu był na podobnym poziomie zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, niezależnie od poziomu wykształcenia oraz rodzaju zajmowanego stanowiska. Przeprowadzona analiza wykazała brak statystycznie istotnych różnic w zatrudnialności pomiędzy różnymi stanowiskami (wykonawczymi, specjalistycznymi, kierowniczymi), co potwierdza, że zajmowane stanowisko nie miało znaczącego związku ze zmianą w zatrudnialności po przeprowadzonym szkoleniu. Oznacza to, że program

szkoleniowy przekładał się na poziom zatrudnialności niezależnie od stanowiska zajmowanego przez badanych w organizacji, co może sugerować jego uniwersalność w poprawie zdolności zatrudnieniowych.

7.3.2. Liniowy model regresji mieszanej – Analiza dodatkowa

W celu dalszej weryfikacji hipotez 1.1, 1.2, 1.3 i 1.4 wykonano dodatkowe obliczenia efektu głównego różnic międzygrupowych, efektu głównego pomiarów, a także ich interakcje, zastosowano liniowy model regresji mieszanej. Analiza została przeprowadzona w języku R (R Core Team, 2021) z użyciem pakietu lme4 (Bates, Mächler, Bolker, Walker, 2015), który jest powszechnie stosowany w analizie danych o strukturze zagnieżdżonej (układy wielopoziomowe i/lub z pomiarami powtarzanymi). W niniejszej strukturze danych pomiary powtarzane są zagnieżdżone w osobach (każda osoba była poddawana pomiarowi 2 razy), a liniowy model regresji mieszanej dobrze nadaje się do kontrolowania zmienności zmiennej zależnej w obrębie osób.

W modelu raportowano współczynnik wariancji losowej (σ^2), zmienność losowych punktów przecięcia (τ_{00}), współczynnik korelacji wewnątrzklasowej (ICC), który wyraża wewnętrzną zmienność wyników osób w poszczególnych pomiarach, współczynnik marginalny R-kwadrat (R^2), który ocenia wyjaśnioną zmienność zmiennej zależnej związaną z wprowadzonymi efektami w modelu (grupa i pomiary), oraz współczynnik R-kwadrat warunkowy (Conditional R^2), który ocenia wyjaśnioną zmienność zmiennej zależnej związaną zarówno z efektami stałymi w modelu, jak i zmiennością losowych punktów przecięcia (wyjaśnioną przez losowe różnice między osobami pod względem pomiarów). Podsumowując, marginalne R^2 uwzględnia jedynie wariancję efektów stałych (bez efektów losowych, np. zmienności losowych punktów przecięcia), podczas gdy warunkowe R^2 uwzględnia zarówno efekty stałe, jak i losowe (czyli całkowitą zmienność w testowanym modelu). Wizualizacje i tabele wykonano przy użyciu pakietu sjPlot (Lüdecke, 2023). Analiza kontrastów została zastosowana do obliczenia prostych efektów interakcji oraz różnic między pomiarami powtarzanymi. Testy te przeprowadzono przy użyciu pakietu emmeans, który jest skierowany do obliczania estymowanych średnich marginalnych (Lenth, 2022).

Model dla proaktywnego radzenia sobie

Analiza efektów modelu regresji wykazała, że czynnik pomiaru okazał się istotny $b = 0.17$; $p = 0.019$, co wskazuje, że w drugim pomiarze wyniki proaktywnego radzenia sobie wzrastały. Natomiast efekt grupy, a także jego interakcja z pomiarami nie miał istotnego wpływu na nasilenie proaktywnego radzenia sobie. Efekt czynnika pomiaru miał wpływ na ich nasilenie w około 1% (marginalny R-kwadrat (R^2)=0.011). Efekt losowy pomiarów zagnieżdżonych w osobach badanych wykazał że, różnice pomiędzy badanymi pod względem proaktywnego radzenia sobie wynosiły około 83% (τ_{00} ID = 0.83). Sama korelacja wyników pomiarów u badanych wynosiła około 0.85 (ICC = 0.85). Wyniki oszacowań modelu regresji wielopoziomowej przedstawia Tabela 22, efekty interakcji przedstawia rysunek 22, istotność efektów interakcji tabela 23, siły tych efektów Tabela 24 oraz statystyki opisowe dla tych Tabela 25.

Tabela 22

Wyniki modelu regresji mieszanej dla efektów głównych grup, pomiarów i ich interakcji w przewidywaniu zmiennej proaktywne radzenie sobie

<i>Predictors</i>	Nasilenie		
	<i>Estimates</i>	<i>CI</i>	<i>p</i>
(stała)	-0.03	-0.28 – 0.22	0.824
Grupa [Kontrolna]	-0.12	-0.55 – 0.31	0.587
Pomiar [Proaktywne radzenie sobie T2]	0.17	0.03 – 0.31	0.019
Grupa [Kontrolna] × Pomiar [Proaktywne radzenie sobie T2]	-0.08	-0.32 – 0.16	0.501
Random Effects			
σ^2	0.15		
τ_{00} ID	0.83		
ICC	0.85		
N_{ID}	92		
Observations	184		
Marginal R^2 / Conditional R^2	0.011 / 0.850		

Nota: σ^2 = Wyraża niewyjaśnioną zmienność modelu; τ_{00} ID = Wyraża wyjaśnioną zmienność wynikającą z różnic między osobami pod względem zmiennej zależnej; ICC = wyraża siłę relacji między wynikami 1 i 2 pomiaru zmiennej zależnej (im wyższy wynik tym większe podobieństwo wyników); Marginal R^2 = Współczynnik determinacji wskazujący na ilość zmienności wyjaśnianej przez efekt grupy, pomiarów i ich interakcji; Conditional R^2 = Współczynnik determinacji wskazujący na ilość zmienności wyjaśnianej przez efekt grupy, pomiarów i ich interakcji oraz wyjaśnioną zmienność wynikającą z różnic między osobami pod względem zmiennej zależnej

Rysunek 22

Efekt interakcji zmiennej grupującej i pomiarów na nasilnie zmiennej proaktywne radzenie sobie

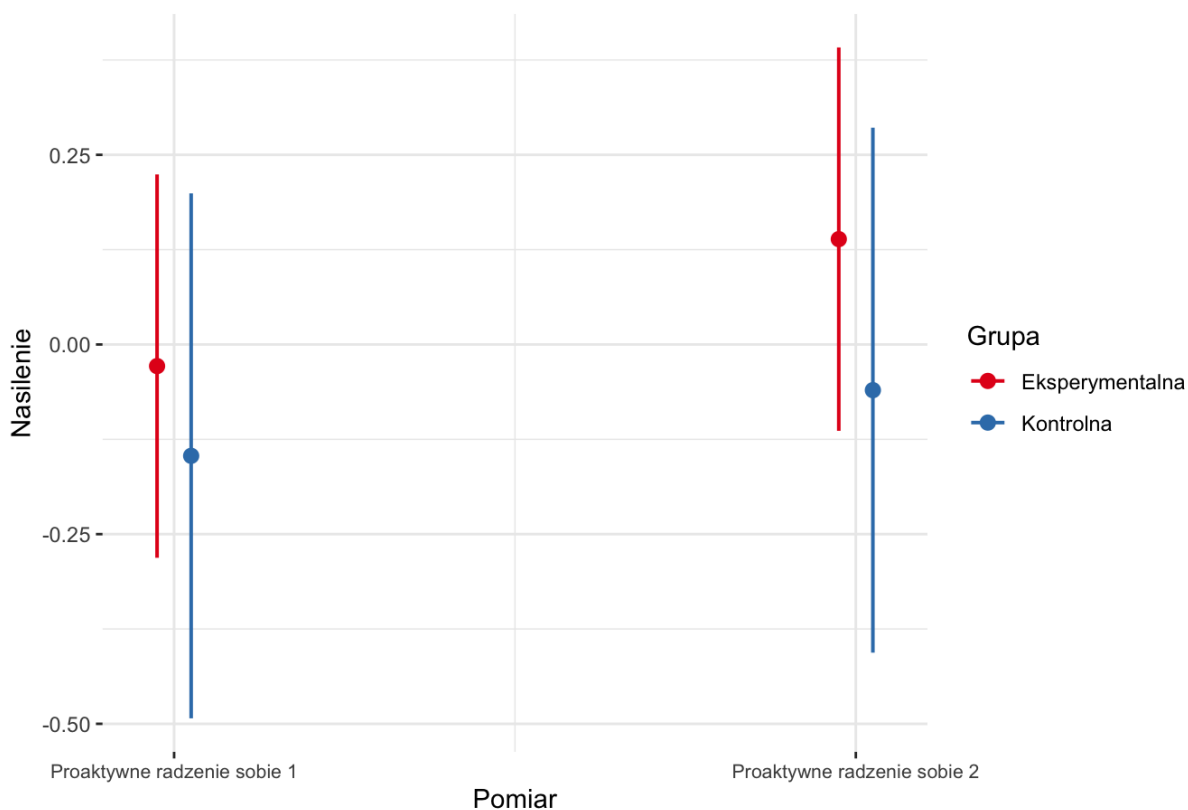


Tabela 23

Analiza porównań parami efektów prostych interakcji (proaktywne radzenie sobie)

Porównanie	<i>t</i>	<i>p</i>
Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T1	-0.539	0.949
Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T2	-0.885	0.812
Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T2	-1.301	0.564
Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T2	0.145	0.999
Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T2	-2.344	0.096
Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T2 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T2	-0.907	0.801

Tabela 24

Sily efektów dla poszczególnych efektów prostych interakcji (proaktywne radzenie sobie)

Porównanie	<i>d</i> Cohena	<i>LCI</i>	<i>UCI</i>
(Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T1)	-0.306	-1.431	0.819
(Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T2)	-0.224	-0.726	0.279
(Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T2)	-0.739	-1.866	0.389
(Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T2)	0.082	-1.043	1.207
(Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T1 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T2)	-0.433	-0.802	-0.063
(Gr. kontrolna - proaktywne radzenie sobie - T2 - Gr. eksperymentalna - proaktywne radzenie sobie - T2)	-0.515	-1.641	0.611

*Nota: LCI = Dolny przedział ufności dla *d* Cohena; HCI = Górny przedział ufności dla *d* Cohena*

Tabela 25

Statystyki opisowe poszczególnych efektów prostych interakcji

Grupa	Pomiar	<i>M</i>	<i>S.E</i>	<i>df</i>	<i>LCI</i>	<i>HCI</i>
Eksperymentalna	proaktywne radzenie sobie - T1	-0.03	0.13	109.42	-0.29	0.23
Kontrolna	proaktywne radzenie sobie - T1	-0.15	0.18	109.42	-0.50	0.20
Eksperymentalna	proaktywne radzenie sobie – T2	0.14	0.13	109.42	-0.12	0.40
Kontrolna	proaktywne radzenie sobie – T2	-0.06	0.18	109.42	-0.41	0.29

*Nota: LCI = Dolny przedział ufności dla *M*; HCI = Górny przedział ufności dla *M*.*

Model dla przekonania o własnej zatrudnialno ci

Analiza efektów modelu regresji wykazała, że czynnik grupy, pomiaru a także ich interakcji nie miał istotnego wpływu na nasilenie przekonania o własnej zatrudnialności. Jednak efekt losowy pomiarów zagnieżdżonych w osobach badanych wykazał że, różnice pomiędzy badanymi pod względem przekonania o własnej zatrudnialności wynosiły około 73% ($\tau_{00 ID} = 0,73$). Sama korelacja wyników pomiarów u badanych wynosiła około 0,75 ($ICC = 0,75$). Wyniki oszacowań modelu regresji wielopoziomowej przedstawia tabela 26, efekty interakcji przedstawia rysunek 23, istotność efektów interakcji tabela 27, siły efektów tabela 28 oraz statystyki opisowe tabela 29.

Tabela 26

Wyniki modelu regresji mieszanej dla efektów głównych grup, pomiarów i ich interakcji w przewidywaniu zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności

<i>Predictors</i>	Nasilenie		
	<i>Estimates</i>	<i>CI</i>	<i>p</i>
(Stała)	-0.01	-0.26 – 0.24	0.956
Grupa [Kontrolna]	-0.12	-0.55 – 0.30	0.571
Pomiar [Przekonanie o własnej zatrudnialności T2]	0.18	-0.00 – 0.35	0.053
Grupa [Kontrolna] × Pomiar [Przekonanie o własnej zatrudnialności T2]	-0.22	-0.52 – 0.08	0.153
Random Effects			
σ^2	0.24		
$\tau_{00 ID}$	0.73		
ICC	0.75		
N_{ID}	92		
Observations	184		
Marginal R^2 / Conditional R^2	0.018 / 0.755		

Nota: σ^2 = Wyraża niewyjaśnioną zmienność modelu; $\tau_{00 ID}$ = Wyraża wyjaśnioną zmienność wynikającą z różnic między osobami pod względem zmiennej zależnej; ICC = wyraża siłę relacji między wynikami 1 i 2 pomiaru zmiennej zależnej (im wyższy wynik tym większe podobieństwo wyników); Marginal R^2 = Współczynnik determinacji wskazujący na ilość zmienności wyjaśnianej przez efekt grupy, pomiarów i ich interakcji; Conditional R^2 = Współczynnik determinacji wskazujący na ilość zmienności wyjaśnianej przez efekt grupy, pomiarów i ich interakcji oraz wyjaśnioną zmienność wynikającą z różnic między osobami pod względem zmiennej zależnej

Rysunek 23

Efekt interakcji zmiennej grupującej i pomiarów na nasilnie zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności

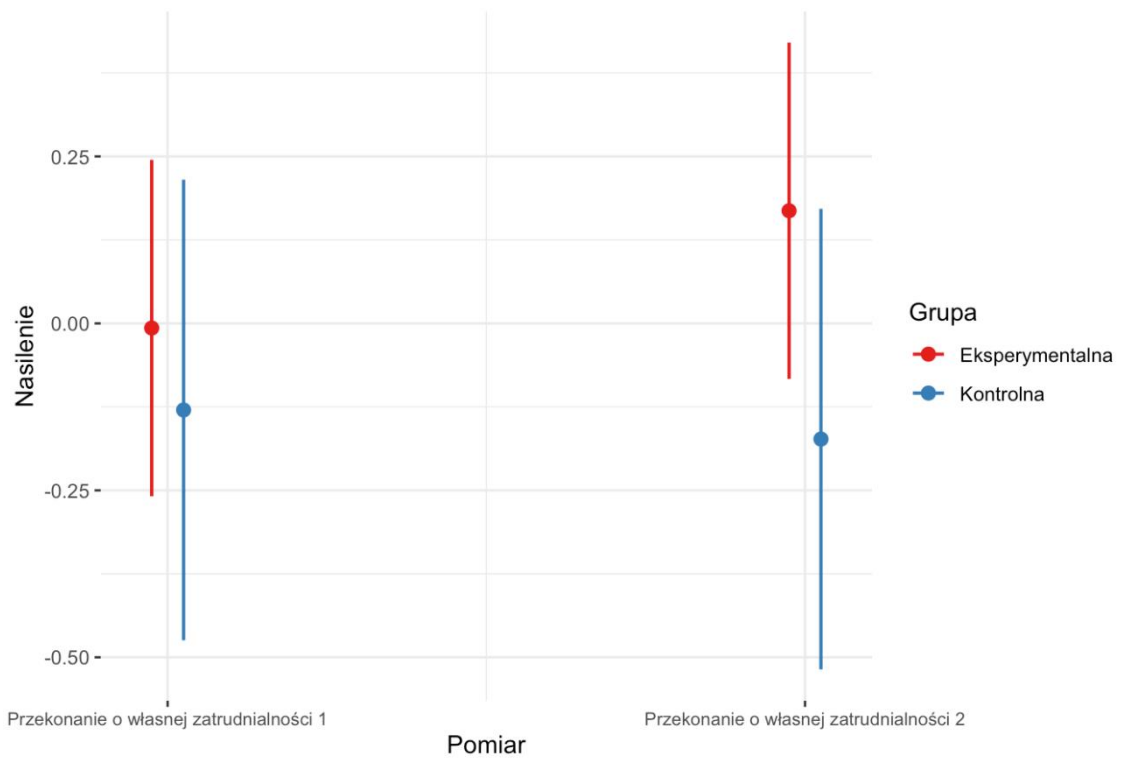


Tabela 27

Analiza porównań parami efektów prostych interakcji (przekonanie o własnej zatrudnialności)

Porównanie	<i>t</i>	<i>p</i>
Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T1 - Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T1	-0.561	0.943
Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T1 - Gr. kontrolna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2	0.349	0.985
Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T1 - Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2	-1.364	0.525
Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T1- Gr. kontrolna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2	0.760	0.872

Porównanie	<i>t</i>	<i>p</i>
Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T1- Gr. eksperymentalna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T2	-1.926	0.224
Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T2 - Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2	-1.563	0.404

Tabela 28

Sily efektów dla poszczególnych efektów prostych interakcji (przekonanie o własnej zatrudnialności)

Porównanie	<i>d</i> Cohena	<i>LCI</i>	<i>UCI</i>
(Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T1 - Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T1)	-0.248	-1.126	0.629
(Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T1 - Gr. kontrolna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2)	0.088	-0.414	0.590
(Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T1 - Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2)	-0.604	-1.483	0.275
(Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T1- Gr. kontrolna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2)	0.337	-0.541	1.214
(Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T1- Gr. eksperymentalna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T2)	-0.356	-0.724	0.013
(Gr. kontrolna -przekonanie o własnej zatrudnialności - T2 - Gr. eksperymentalna - przekonanie o własnej zatrudnialności - T2)	-0.692	-1.572	0.188

*Nota: LCI = Dolny przedział ufności dla *d* Cohena; HCI = Górny przedział ufności dla *d* Cohena*

Tabela 29

Statystyki opisowe poszczególnych efektów prostych interakcji

Grupa	Pomiar	<i>M</i>	<i>S.E</i>	<i>df</i>	<i>LCI</i>	<i>HCI</i>
Eksperymentalna	przekonanie o własnej zatrudnialności - T1	-0.01	0.13	120.34	-0.26	0.25
Kontrolna	przekonanie o własnej zatrudnialności - T1	-0.13	0.18	120.34	-0.48	0.22
Eksperymentalna	przekonanie o własnej zatrudnialności – T2	0.17	0.13	120.34	-0.09	0.42
Kontrolna	przekonanie o własnej zatrudnialności – T2	-0.17	0.18	120.34	-0.52	0.18

Nota: LCI = Dolny przedział ufności dla M; HCI = Górny przedział ufności dla M.

Model dla oczekiwań dotyczących wyniku

Analiza efektów modelu regresji wykazała, że efekt główny dla grup okazał się istotny $b = 0,53$; $p = 0,012$, co wskazuje, że w grupie kontrolnej obserwowano wyższe nasilenie oczekiwań dotyczących wyników niż w grupie eksperymentalnej. Natomiast efekt główny dla pomiarów nie był istotny. Za to istotny okazał się, efekt interakcji pomiarów i grupy $b = -1,13$; $p < 0,001$. Szczegółowa analiza efektów prostych interakcji wykazała, że nie było różnic między grupą kontrolną i eksperymentalną pod względem wyników z pierwszego pomiaru w zakresie oczekiwań dotyczących wyników. Natomiast w grupie kontrolnej w pomiarze 2 zaobserwowano obniżenie wyniku tego pomiaru w porównaniu do pomiaru 1 $M = -0,48$ vs $M = 0,43$, $t = 4,85$; $p < 0,001$, siła tego efektu była silna, współczynnik *d* Cohena wynosił $d = 1,23$. Zaobserwowano również, że wynik oczekiwań dotyczących wyników w pomiarze 2 w grupie kontrolnej był istotnie niższy niż w grupie eksperymentalnej $M = -0,48$ vs $M = 0,12$, $t = -2,83$; $p = 0,027$, siła tego efektu była silna, współczynnik *d* Cohena wynosił $d = -0,81$. Model tych efektów miał wpływ na nasilenie wyników oczekiwań dotyczących wyników w około 8% (marginalny R-kwadrat (R^2)=0,081). Zaobserwowano jednak też efekt losowy pomiarów zagnieżdżonych w osobach badanych, różnice pomiędzy badanymi pod względem oczekiwań dotyczących wyników wynosiły około 37% (τ_{00} ID = 0,37). Sama korelacja wyników pomiarów u badanych w tym modelu wynosiła około 0,40 ($ICC = 0,40$). Model efektów stałych i losowych miał wpływ na nasilenie wyników w około 45% (warunkowy

R-kwadrat ($R^2=0,449$). Wyniki oszacowań modelu regresji wielopoziomowej przedstawia tabela 30, efekty interakcji przedstawia rysunek 24, istotność efektów interakcji tabela 31, siły tych efektów tabela 32 oraz statystyki opisowe dla tych tabela 33.

Tabela 30

Wyniki modelu regresji mieszanej dla efektów głównych grup, pomiarów i ich interakcji w przewidywaniu zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku

<i>Predictors</i>	Nasilenie		
	<i>Estimates</i>	<i>CI</i>	<i>p</i>
(Intercept)	-0.10	-0.34 – 0.14	0.420
Grupa [Kontrolna]	0.53	0.12 – 0.95	0.012
Pomiar [Oczekiwania dot. wyniku T2]	0.22	-0.04 – 0.49	0.102
Grupa [Kontrolna] × Pomiar [Oczekiwania dot. wyniku T2]	-1.13	-1.58 – -0.68	<0.001

Random Effects

σ^2	0.55
$\tau_{00 ID}$	0.37
ICC	0.40
N_{ID}	92
Observations	184
Marginal R^2 / Conditional R^2	0.081 / 0.449

Nota: σ^2 = Wyraża niewyjaśnioną zmienność modelu; $\tau_{00 ID}$ = Wyraża wyjaśnioną zmienność wynikającą z różnic między osobami pod względem zmiennej zależnej; ICC = wyraża siłę relacji między wynikami 1 i 2 pomiaru zmiennej zależnej (im wyższy wynik tym większe podobieństwo wyników); Marginal R^2 = Współczynnik determinacji wskazujący na ilość zmienności wyjaśnianej przez efekt grupy, pomiarów i ich interakcji; Conditional R^2 = Współczynnik determinacji wskazujący na ilość zmienności wyjaśnianej przez efekt grupy, pomiarów i ich interakcji oraz wyjaśnioną zmienność wynikającą z różnic między osobami pod względem zmiennej zależnej

Rysunek 24

Efekt interakcji zmiennej grupującej i pomiarów na nasilnie zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku

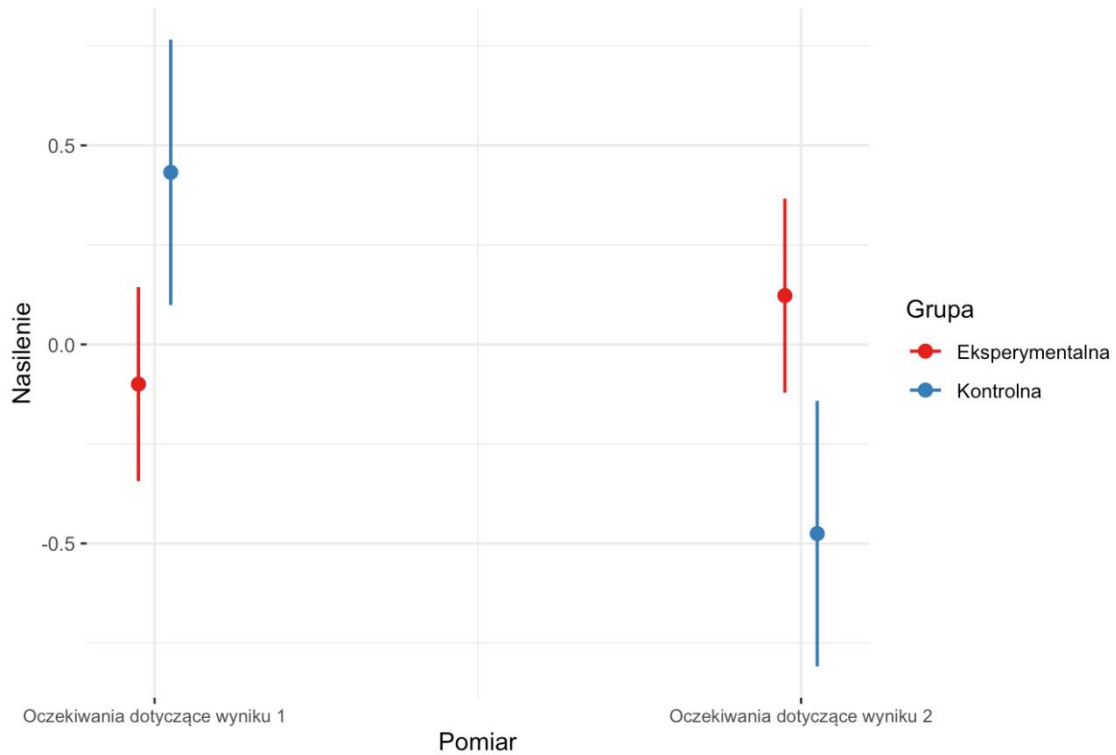


Tabela 31

Analiza porównań parami efektów prostych interakcji (oczekiwania dotyczące wyniku)

Porównanie	<i>t</i>	<i>p</i>
Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1	2.513	0.062
Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2	4.850	0.000
Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2	1.463	0.462
Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2	1.774	0.289
Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2	-1.627	0.369
Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2	-2.825	0.027

Tabela 32

Sily efektów dla poszczególnych efektów prostych interakcji (oczekiwania dotyczące wyniku)

Porównanie	<i>d</i> Cohena	<i>LCI</i>	<i>UCI</i>
(Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1)	0.719	0.149	1.288
(Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2)	1.226	0.708	1.744
(Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2)	0.418	-0.148	0.985
(Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2)	0.507	-0.060	1.074
(Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T1 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2)	-0.300	-0.668	0.068
(Gr. kontrolna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2 – Gr. eksperymentalna - Oczekiwania dotyczące wyniku - T2)	-0.808	-1.378	-0.237

*Nota: LCI = Dolny przedział ufności dla *d* Cohena; HCI = Górny przedział ufności dla *d* Cohena*

Tabela 33

Statystyki opisowe poszczególnych efektów prostych interakcji

Grupa	Pomiar	<i>M</i>	<i>S.E</i>	<i>df</i>	<i>LCI</i>	<i>HCI</i>
Eksperymentalna	Oczekiwania dotyczące wyniku - T1	-0.10	0.12	162.07	-0.35	0.15
Kontrolna	Oczekiwania dotyczące wyniku - T1	0.43	0.17	162.07	0.09	0.77
Eksperymentalna	Oczekiwania dotyczące wyniku – T2	0.12	0.12	162.07	-0.12	0.37
Kontrolna	Oczekiwania dotyczące wyniku – T2	-0.48	0.17	162.07	-0.81	-0.14

*Nota: LCI = Dolny przedział ufności dla *M*; HCI = Górny przedział ufności dla *M*.*

7.3.4 Związek proaktywnego radzenia sobie z poczuciem własnej skuteczności, oczekiwaniami dotyczącymi wyniku i postrzeganiem własnej zatrudnialności.

Hipoteza 2.1: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie powiązane z poczuciem własnej skuteczności.

Hipoteza 2.1 zakładała, że wzrost proaktywnego radzenia sobie jest związany ze wzrostem poczucia własnej skuteczności. W modelu 2a (*por.* Tabela 18) przewidywano poziom poczucia własnej skuteczności w drugim pomiarze, jednocześnie kontrolując Poczucie własnej skuteczności w pierwszym pomiarze ($b = 0,72, p < 0,001$). Model 2b uwzględniał dodatkowo warunki szkoleniowe. Wyniki pokazały, że ani uczestnictwo w szkoleniu outplacementowym ($b = 0,05, p = 0,428$), ani w szkoleniu z zakresu umiejętności miękkich ($b = 0,02, p = 0,813$) nie miały istotnego związku z przekonaniem o własnej skuteczności w drugim pomiarze.

W modelu 2c dodano do analizy proaktywne radzenie sobie w drugim pomiarze jako predyktor, kontrolując jednocześnie proaktywne radzenie sobie w pierwszym pomiarze ($b = -0,47, p = 0,003$). Co ważniejsze, proaktywne radzenie sobie w drugim pomiarze miało istotny związek z przekonaniem o własnej skuteczności ($b = 0,68, p < 0,001$). Oznacza to, że wzrost proaktywnego radzenia sobie jest związany ze wzrostem przekonania o własnej skuteczności, co potwierdza Hipotezę 2.1.

Hipoteza 2.2: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie powiązane z postrzeganiem własnej zatrudnialności.

Hipoteza 2.3 zakładała, że wzrost proaktywnego radzenia sobie będzie związany ze wzrostem przekonaniem o własnej zatrudnialności. W celu przetestowania tych założeń, przeprowadzono analizy regresji hierarchicznej, co przedstawia Tabela 34. Model 3a uwzględniał zmienne kontrolne oraz zdolność do zatrudnienia w pierwszym pomiarze (T1). Wyniki wskazują, że zdolność do zatrudnienia w pierwszym pomiarze miała istotny związek ze zdolnością do zatrudnienia w drugim pomiarze ($b = 0,83, p < 0,001$). Model 3b dodatkowo uwzględniał zmienną związaną ze szkoleniem outplacementowym oraz rodzaj szkolenia. Wyniki dla tego modelu wskazują, że udział w szkoleniu outplacementowym nie miał istotnego związku ze zmianą zdolności do zatrudnienia ($b = 0,11, p = 0,189$), a rodzaj szkolenia (umiejętności miękkie

vs. twarde) również nie wykazał istotnego efektu ($b = -0,06, p = 0,597$). W związku z tym, w tym modelu nie zaobserwowano związku uczestnictwa w szkoleniu ze zdolnością do zatrudnienia. Model 3c włączył do analizy zmienne związane z proaktywnym radzeniem sobie w obu pomiarach. Wyniki pokazały, że proaktywne radzenie sobie w pierwszym pomiarze (T1) nie miało istotnego związku ze zmienną zdolność do zatrudnienia w drugim pomiarze ($b = -0,37, p = 0,056$). Natomiast proaktywne radzenie sobie w drugim pomiarze (T2) było istotnie związane z wyższą zdolnością do zatrudnienia ($b = 0,58, p = 0,007$). Zatem zmiana w proaktywnym radzeniu sobie była pozytywnie powiązana ze zmianą w samoocenie zdolności do zatrudnienia, co potwierdza Hipotezę 2.2.

Hipoteza 2.3: Poczucie własnej skuteczności jest pozytywnie związane z postrzeganą własną zatrudnialnością

Model 3d (Tabela 34) rozszerzył analizę o zmienne związane z poczuciem własnej skuteczności. Wyniki wykazały, że Poczucie własnej skuteczności w drugim pomiarze (T2) miało istotny pozytywny związek ze zmienną zdolność do zatrudnienia ($b = 0,60, p < 0,001$), podczas gdy Poczucie własnej skuteczności w pierwszym pomiarze (T1) miała negatywny związek ($b = -0,53, p < 0,001$). W Hipotezie 2.4 założono, że wzrost przekonania o własnej skuteczności będzie związany ze wzrostem postrzeganej zatrudnialności. Aby przetestować to założenie, model 3d uwzględnił poziom przekonania o własnej skuteczności w obu pomiarach. Wyniki pokazały, że przekonanie o własnej skuteczności w pierwszym pomiarze miało negatywny związek z zatrudnialnością ($b = -0,53, p < 0,011$), natomiast przekonanie o własnej skuteczności w drugim pomiarze miało pozytywny związek z zatrudnialnością ($b = 0,60, p < 0,001$). Wynik ten sugeruje, że wzrost przekonania o własnej skuteczności jest związany ze wzrostem postrzeganej zatrudnialności, co potwierdza Hipotezę 2.3

Hipotezy 2.1 i 2.3 rozpatrywane razem sugerują, że wzrost proaktywnego radzenia sobie może być związany z postrzeganą zatrudnialnością poprzez wzrost przekonania o własnej skuteczności. W celu przetestowania tego pośredniego efektu przeprowadzono odpowiednią analizę, która wykazała istotny efekt pośredni ($b = 0,41, p = 0,005, CI95[0.167, 0.690]$). Na podstawie tych wyników można stwierdzić, że zarówno

wzrost proaktywnego radzenia sobie, jak i wzrost poczucia własnej skuteczności wiążą się z poprawą zdolności do zatrudnienia.

Tabela 34

Wyniki regresji hierarchicznej dla zatrudnialności

	Zatrudnialność (T2)			
	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d
(stała)	0.68*	0.68*	0.13	-0.04
Płeć	-0.00	0.03	-0.01	0.03
Staż pracy	-0.01	-0.01	-0.00	-0.00
Stanowisko kierownicze	0.08	0.08	0.13	0.12
Zatrudnialność (T1)	0.83***	0.82***	0.79***	0.78***
Szkolenie outplacementowe		0.11	0.04	0.06
Szkolenie (kompetencje miękkie)		-0.06	-0.12	-0.08
Proaktywne radzenie sobie (T1)			-0.37	-0.02
Proaktywne radzenie sobie (T2)			0.58**	0.19
Poczucie własnej skuteczności (T1)				-0.53***
Poczucie własnej skuteczności (T2)				0.60***
R^2	0.59	0.61	0.64	0.73
ΔR^2		0.01	0.03*	0.09***

*Nota. ^a Płeć jest kodowana jako 1 (kobieta) i 0 (mężczyzna); * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$*

Związek poczucia własnej skuteczności z różnicą w zatrudnialności w grupie interwencyjnej i szkoleniowej

W następnym kroku został sprawdzony związek poczucia przekonania o własnej skuteczności z różnicą w zatrudnialności. W tym celu przeprowadzono analizę korelacji z wykorzystaniem współczynnika *rho* Spearmana w poszczególnych podgrupach. Szczegółowe wyniki znajdują się w tabeli 35.

Tabela 35

Związki różnicy w przekonaniu o własnej zatrudnialności z poczuciem własnej skuteczności

Zmienna	Zatrudnialność -różnica	
	Kontrolna	Eksperymentalna
Poczucie własnej skuteczności T1	-0.387*	-0.048
Poczucie własnej skuteczności T2	0.086	0.323*

Pierwszy pomiar Poczucia własnej skuteczności nie miał związku z różnicą w zatrudnialności, natomiast drugi pomiar miał w grupie eksperymetalnej, a w kontrolnej pozostał bez zmian. Siła tego efektu jest niska.

W niniejszej analizie przeprowadzono korelacje *rho* Spearmana dla zmiennych Poczucie własnej skuteczności w pierwszym pomiarze, poczucie własnej skuteczności w drugim pomiarze oraz zatrudnialność (różnica) w dwóch grupach badawczych: kontrolnej i eksperymetalnej. Celem analizy było zbadanie zależności pomiędzy poczuciem własnej skuteczności a zmianami w zatrudnialności, zarówno przed, jak i po interwencji. Korelacja Spearmana została wybrana jako metoda analizy z uwagi na brak założeń o normalności rozkładu danych, co jest szczególnie ważne przy małych próbach oraz w sytuacjach, w których zmienne mogą przyjmować wartości na skalach porządkowych.

W pierwszym pomiarze w grupie kontrolnej zaobserwowano istotną, negatywną korelację ($\rho = -0,387, p < 0.05$) między poczuciem własnej skuteczności a różnicą w zatrudnialności. Wynik ten sugeruje, że w tej grupie wyższe poczucie własnej skuteczności jest związane z niższą postrzeganą różnicą w zatrudnialności, co może oznaczać, że osoby o większej pewności siebie w tej grupie niekoniecznie odczuwały znaczący wzrost w swojej postrzeganej zatrudnialności. W grupie eksperymetalnej korelacja w pomiarze 1 wyniosła -0,048, co nie wskazuje na istotną zależność między zmiennymi w tej grupie na początku badania.

W drugim pomiarze w grupie kontrolnej korelacja wynosiła 0.086, co nie wskazuje na istotną zależność między poczuciem własnej skuteczności a różnicą w postrzeganej zatrudnialności. W grupie eksperymetalnej stwierdzono istotną, pozytywną korelację ($\rho = 0,323, p < 0,05$), co sugeruje, że osoby, które w tej grupie

doświadczyły wzrostu poczucia własnej skuteczności, jednocześnie dostrzegały wyraźną poprawę w postrzeganej zatrudnialności. Ten wynik może świadczyć o skuteczności interwencji zastosowanej w grupie eksperymentalnej, której celem było wzmocnienie poczucia skuteczności.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można zauważyć istotne różnice w zależnościach między grupą kontrolną a eksperymentalną. W grupie kontrolnej, w pierwszym pomiarze, wyższe poczucie własnej skuteczności wiązało się z niższą różnicą w postrzeganej zatrudnialności, co może wskazywać na brak związku poczucia skuteczności ze wzrostem zatrudnialności bez zastosowania interwencji. W grupie eksperymentalnej zaś, brak zależności w pierwszym pomiarze wskazuje, że poczucie skuteczności przed interwencją nie miało istotnego wpływu na różnicę w zatrudnialności. Jednakże, w drugim pomiarze, wyraźnie pozytywna korelacja sugeruje, że interwencja zastosowana w tej grupie mogła skutecznie wpłynąć na poczucie skuteczności uczestników, co przełożyło się na wyższe wyniki w postrzeganej różnicy zatrudnialności. Podsumowując, wyniki te podkreślają znaczenie interwencji w zwiększaniu poczucia własnej skuteczności oraz jego pozytywny związek z percepcją własnych szans na rynku pracy. Może to sugerować, że szkolenie miało pozytywny związek z poczuciem własnej skuteczności, co z kolei przewidywało wzrost Zatrudnialności.

7.3.5 Predykcja różnic w zatrudnialności na podstawie proaktywnego radzenia sobie, przekonania o własnej skuteczności i oczekiwań co do wyniku

W kolejnym kroku została sprawdzona możliwość predykcji różnicy w zatrudnialności w zależności od poziomu radzenia sobie, poczucia skuteczności i oczekiwania co do wyniku. W tym celu przeprowadzono regresję liniową. Wyniki przedstawiono w tabeli 36.

Tabela 36

Przewidywanie różnic w przekonaniu o własnej zatrudnialności na podstawie proaktywnego radzenia sobie, poczucia własnej skuteczności i oczekiwań co do wyniku

Zmienna	B	β	t	p	Zmiana R ²	F	p
(Stała)	4.19		1.63	0.248			
Proaktywne radzenie sobie	0.28		2.74	0.007	0.08	3.56	0.018
Poczucie własnej skuteczności	-0.36		-2.85	0.005			
Oczekiwanie co do wyniku	-0.56		-0.62	0.538			

*Nota. *p < .05; **p < .01; ***p < .001*

Model istotnie przewiduje poziom różnicy w zatrudnialności. Dwa z trzech analizowanych predyktorów są istotne i prezentują podobną siłę. Model wyjaśnia 8% zmienności wyników różnicy w zatrudnialności. Proaktywne radzenie sobie jest dodatni co oznacza, że im wyższy poziom zmiennej tym większa różnica w zatrudnialności przed i po interwencji, natomiast poczucie własnej skuteczności prezentuje odwrotną zależność.

Analiza regresji zmiennych wyjaśniających zmienność poczucia własnej skuteczności

W celu wyjaśnienia zmiennej Poczucie własnej skuteczności (T2) przeprowadzono wielozmienną analizę regresji liniowej (Fisher, 1922). W analizie wzięło udział N = 92 badanych obserwacji. Analiza regresji wykazała istotne przewidywanie $F(3, 88) = 30,56; p < 0,001$. Analiza wartości współczynnika R² wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1), wyjaśniał około 51% (49% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej poczucie własnej skuteczności (T2). Współczynnik nieskorygowany i skorygowany wyjaśnionej wariancji wynosił odpowiednio: R² = 0,51, adj.R² = 0,49. Ilość istotnych predyktorów w modelu wynosiła: 1.

Analiza wykazała, że przewidywany przez model regresji średni poziom zmiennej Przekonanie o własnej skuteczności (T2) wynosił M = 8.08. Natomiast analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty:

- Wzrost wyników zmiennej Przekonanie o własnej skuteczności (T1) wiązał się ze wzrostem wyników Przekonanie o własnej skuteczności (T2), uzyskany wynik był istotny statystycznie, $B = 0,68$; $t = 8,01$; $p < 0,001$; $\beta = 0,67$, 95% PU = [0,50; 0,84]
- Wzrost wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) wiązał się ze wzrostem wyników Przekonanie o własnej skuteczności (T2), uzyskany wynik nie był istotny statystycznie, $B = 0,07$; $t = 1,28$; $p = 0,203$; $\beta = 0,11$, 95%PU = [0,00; 0,22]
- Wzrost wyników zmiennej Oczekiwania dotyczące wyniku (T1) wiązał się ze spadkiem wyników Przekonanie o własnej skuteczności (T2), uzyskany wynik nie był istotny statystycznie, $B = -0,03$; $t = -0,45$; $p = 0,651$; $\beta = -0,03$, 95%PU = [-0,16; 0,09]
- Rezultaty oszacowań testowanego modelu przedstawia tabela 37. Wizualizacje wyników bazujących na oszacowaniach testowanego modelu przedstawia seria wykresów od nr 10 do nr 13.

Wyniki przeprowadzonej analizy sugerują, że poczucie własnej skuteczności ma silną tendencję do utrzymywania się w czasie, co znajduje potwierdzenie w znaczącej korelacji między pomiarami. Najważniejszym predyktorem wzrostu poczucia własnej skuteczności w drugim pomiarze było wcześniejsze poczucie własnej skuteczności, podczas gdy inne zmienne, takie jak przekonanie o własnej zatrudnialności i oczekiwania dotyczące wyniku, nie miały istotnego związku ze zmianą w tej zmiennej.

Tabela 37

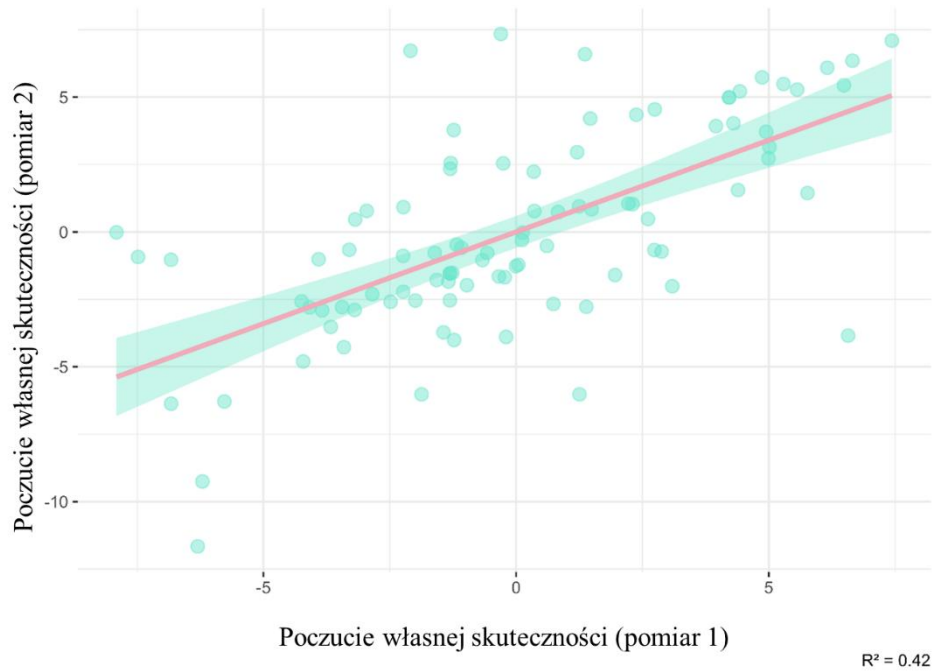
Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej poczucie własnej skuteczności (T2)

<i>Zmienne w modelu</i>	<i>B</i>	<i>s.e.</i>	<i>t</i>	<i>LCI</i>	<i>HCI</i>	<i>p</i>	<i>LCI2</i>	<i>HCI2</i>
Stała	8.08	2.70	2.99	2.71	13.46	0.004	NA	NA
Poczucie własnej skuteczności (T1)	0.68	0.08	8.01	0.51	0.85	< 0.001	0.67	0.50 0.84
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1)	0.07	0.06	1.28	-0.04	0.18	0.203	0.11	0.00 0.22
Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	-0.03	0.06	-0.45	-0.15	0.10	0.651	-0.03	-0.16 0.09

Nota: B = Niestandaryzowany współczynnik regresji; $s.e.$ = błąd standardowy dla B ; t = Statystyka t studenta; LCI = Dolny przedział ufności; HCI = Górny przedział ufności; LCI / HCI = 95% przedziały ufności dla B ; p = Istotność statystyczna; β = Standaryzowany współczynnik regresji; LCI / HCI = 95% przedziały ufności dla β .

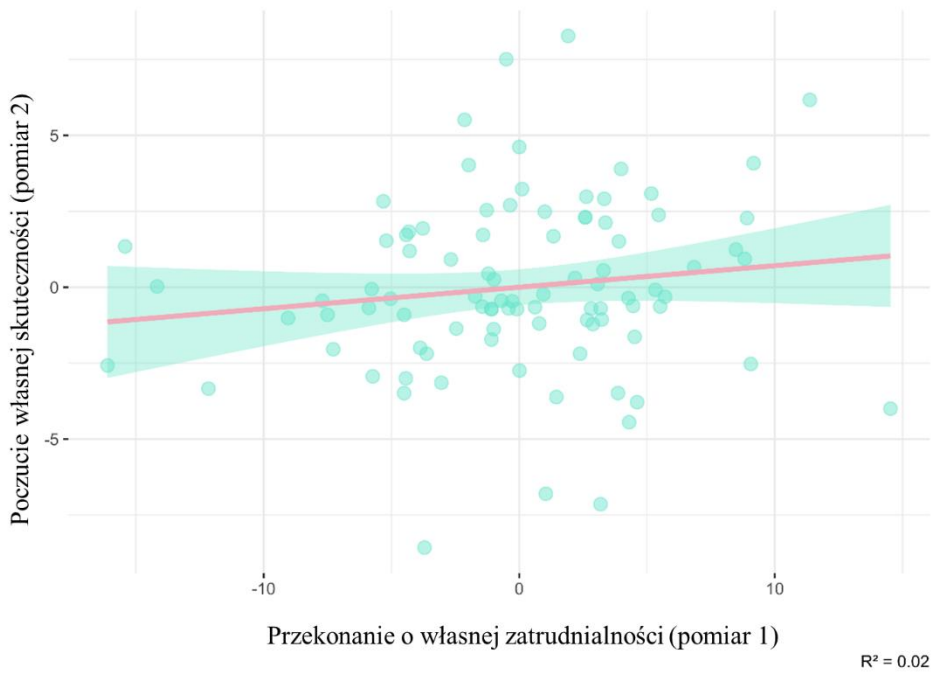
Rysunek 10

Związek zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) ze zmienną poczucie własnej skuteczności (T2)



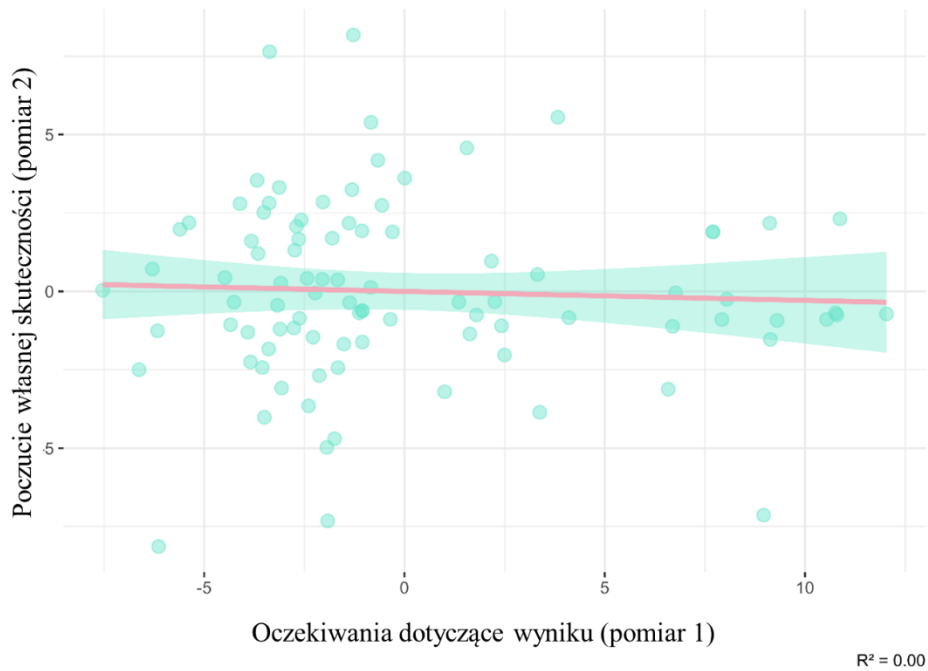
Rysunek 11

Związek zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) ze zmienną poczucie własnej skuteczności (T2)



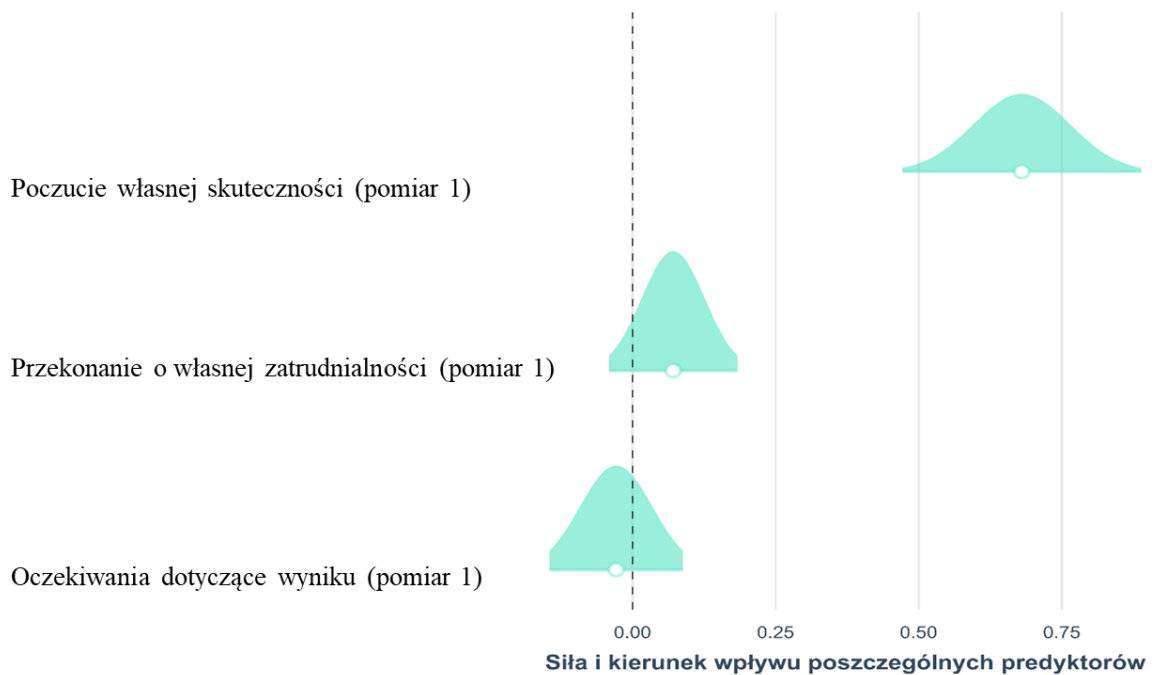
Rysunek 12

Związek zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) ze zmienną poczucie własnej skuteczności (T1)



Rysunek 13

Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej poczucie własnej skuteczności (T2)



Nota: Wąsy błędów przedstawiają 95% przedziały ufności dla oszacowania B. Linie zachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu brak różnic między predyktorami we wpływie na poziom poczucie własnej skuteczności (T1). Natomiast, linie nie zachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu istotne różnice we wpływie predyktorów na poziom zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1).

Analiza regresji zmiennych wyjaśniających zmienność przekonania o własnej zatrudnialności.

W celu wyjaśnienia zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2) przeprowadzono wielozmienną analizę regresji liniowej (Fisher, 1922). W analizie wzięło udział $N = 92$ badanych obserwacji. Analiza regresji wykazała istotne przewidywanie $F(3, 88) = 39,04; p < 0,001$. Analiza wartości współczynnika R^2 wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1), wyjaśniał około 57% (56% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2). Współczynnik nieskorygowany i skorygowany wyjaśnionej wariancji wynosił odpowiednio: $R^2 = 0,57$, $adj.R^2 = 0,56$. Ilość istotnych predyktorów w modelu wynosiła: 1.

Analiza wykazała, że przewidywany przez model regresji średni poziom zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2) wynosił $M = 8,11$. Natomiast analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty:

- Wzrost wyników zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) wiązał się ze spadkiem wyników przekonanie o własnej zatrudnialności (T2), uzyskany wynik nie był istotny statystycznie, $B = -0,08; t = -0,60; p = 0,548; \beta = -0,05, 95\% \text{ PU} = [-0,32; 0,22]$
- Wzrost wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) wiązał się ze wzrostem wyników przekonanie o własnej zatrudnialności (T2), uzyskany wynik był istotny statystycznie, $B = 0,88; t = 10,01; p < 0,001; \beta = 0,77, 95\% \text{ PU} = [0,60; 0,95]$
- Wzrost wyników zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) wiązał się relacją o sile bliskiej zeru z wynikami przekonanie o własnej zatrudnialności (T2), uzyskany wynik nie był istotny statystycznie, $B = 0,00; t = 0,01; p = 0,994; \beta = 0,00, 95\% \text{ PU} = [-0,20; 0,20]$

Rezultaty oszacowań testowanego modelu przedstawia tabela 38. Wizualizacje wyników bazujących na oszacowaniach testowanego modelu przedstawia seria wykresów od nr 14 do nr 17.

Najważniejszym czynnikiem wyjaśniającym przekonanie o własnej zatrudnialności w pomiarze 2 było wcześniejsze przekonanie o zatrudnialności. Poczucie własnej skuteczności oraz oczekiwania dotyczące wyniku, pomimo ich teoretycznego

znaczenia, nie wykazały istotnego związku z tą zmienną. Wyniki te sugerują, że w kontekście zatrudnialności największe znaczenie ma wcześniejsze przekonanie o własnych szansach na rynku pracy, a inne czynniki, takie jak samoocena skuteczności i oczekiwania dotyczące wyników, mogą odgrywać mniejszą rolę w zmianach postrzegania zatrudnialności.

Tabela 38

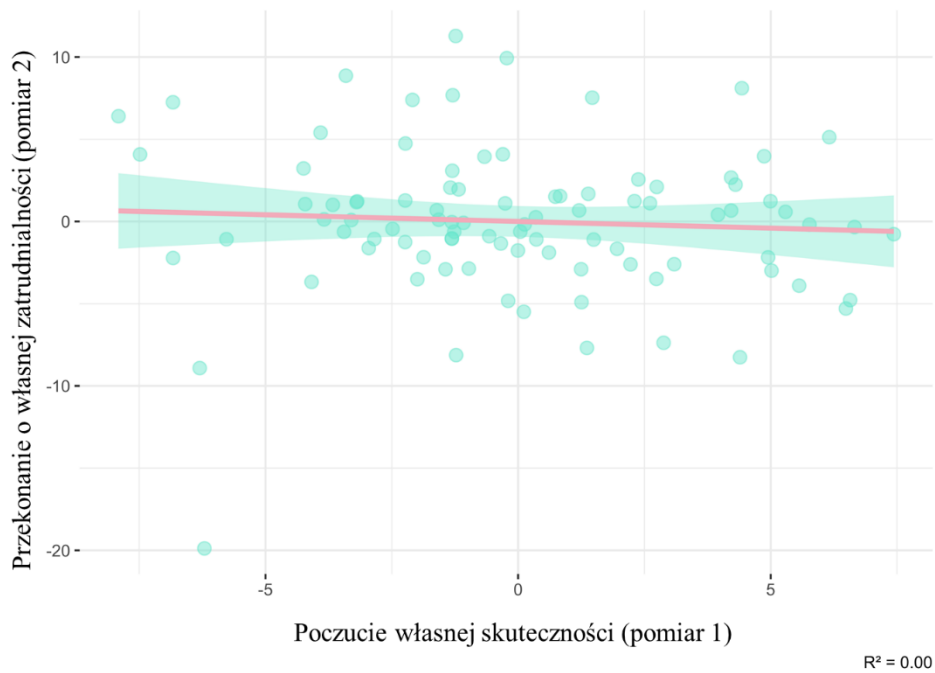
Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)

<i>Zmienne w modelu</i>	<i>B</i>	<i>s.e.</i>	<i>t</i>	<i>LCI</i>	<i>HCII</i>	<i>p</i>	<i>LCI2</i>	<i>HCII2</i>
Stała	8.11	4.29	1.89	-0.42	16.65	0.062	NA	NA
Poczucie własnej skuteczności (T1)	-0.08	0.13	-0.60	-0.35	0.19	0.548	-0.05	-0.32
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1)	0.88	0.09	10.01	0.70	1.05	< 0.001	0.77	0.60
Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	0.00	0.10	0.01	-0.20	0.20	0.994	0.00	-0.20

Nota: B = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s.e. = błąd standardowy dla B; t = Statystyka t studenta; LCI = Dolny przedział ufności; HCI = Górny przedział ufności; LCII / HCII = 95% przedziały ufności dla B; p = Istotność statystyczna; β = Standaryzowany współczynnik regresji; LCI2 / HCII2 = 95% przedziały ufności dla β.

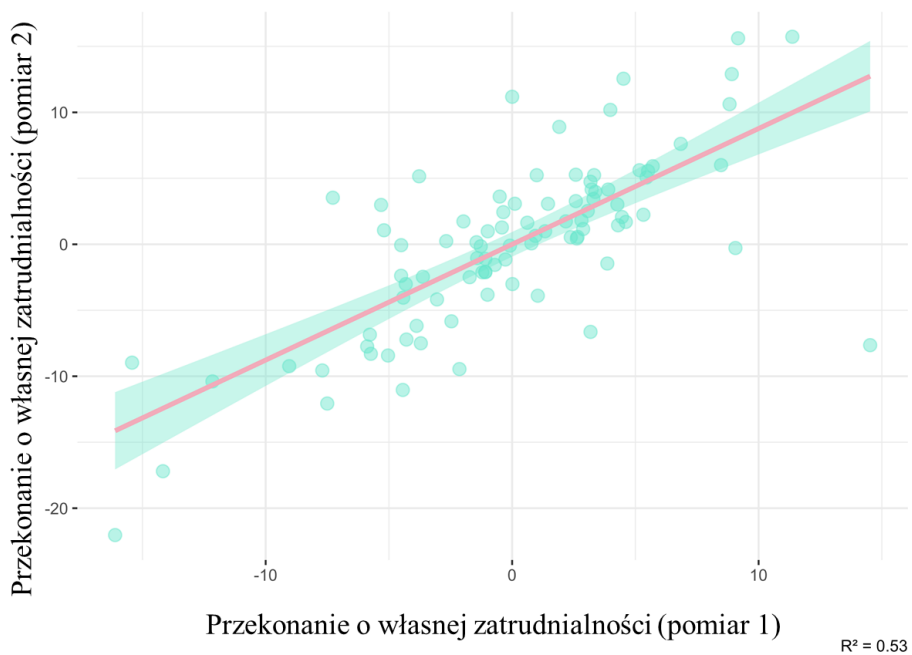
Rysunek 14

Związek zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) ze zmienną przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)



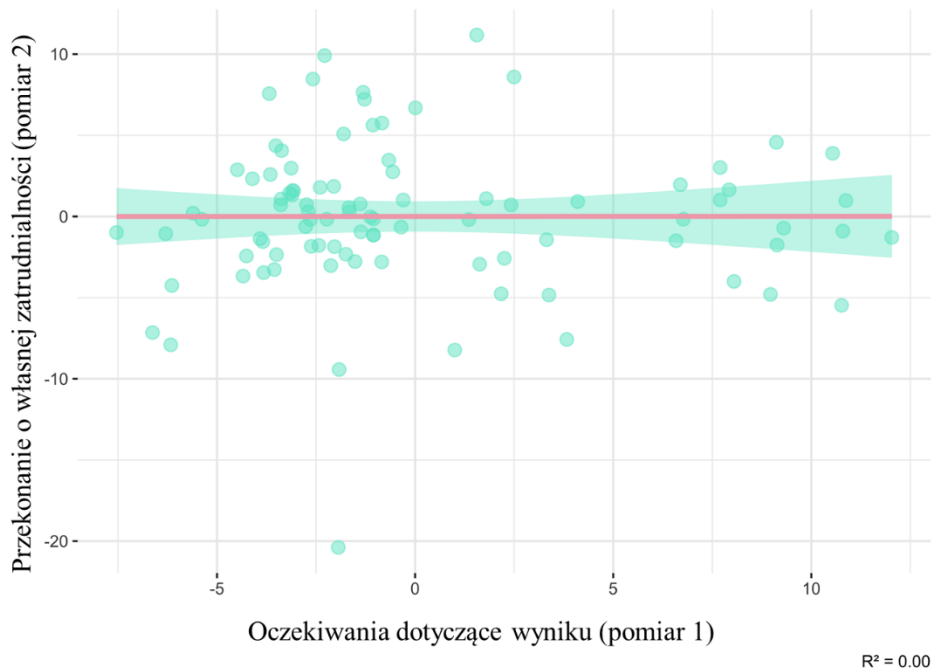
Rysunek 15

Związek zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) ze zmienną przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)



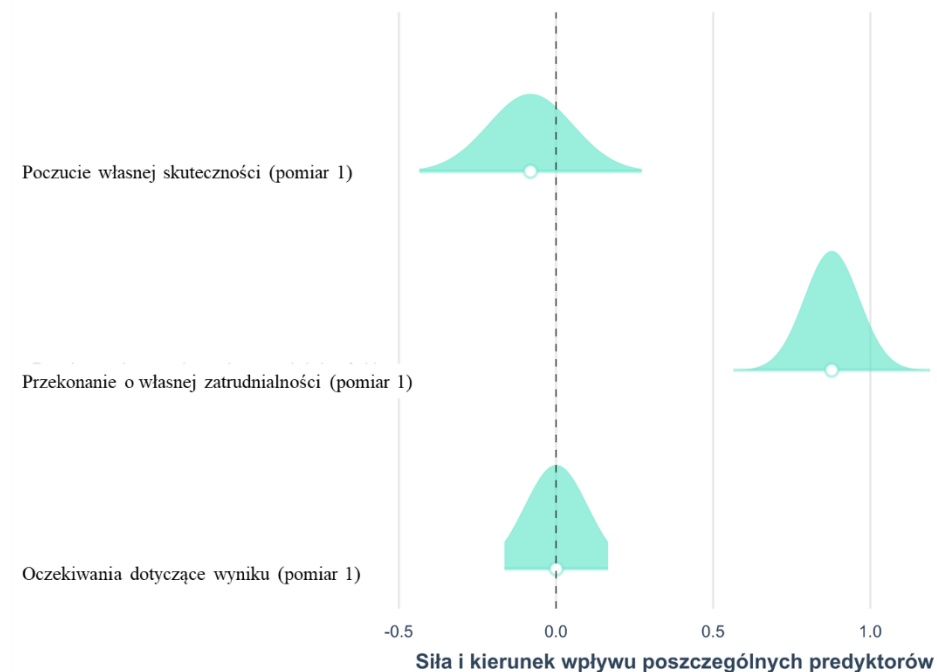
Rysunek 16

Związek zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) ze zmienną przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)



Rysunek 17

Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)



Nota: Wąsy błędów przedstawiają 95% przedziały ufności dla oszacowania B. Linie zachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu brak różnic między predyktorami we wpływie na poziom przekonanie o własnej zatrudnialności (T2). Natomiast, linie nie zachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu istotne różnice we wpływie predyktorów na poziom zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)

Analiza regresji zmiennych wyjaśniających zmienność oczekiwań dotyczących wyniku.

W celu wyjaśnienia zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2) przeprowadzono wielozmienną analizę regresji liniowej (Fisher, 1922). W analizie wzięło udział $N = 92$ badanych obserwacji. Analiza regresji wykazała istotne przewidywanie $F(3, 88) = 8,65; p < 0,001$. Analiza wartości współczynnika R^2 wykazała, że model regresyjny uwzględnionych zmiennych niezależnych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), Oczekiwania dotyczące wyniku¹, wyjaśniał około 23% (20% po skorygowaniu) zmienności wyników zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2). Współczynnik nieskorygowany i skorygowany wyjaśnionej wariancji wynosił odpowiednio: $R^2 = 0,23$, $adj.R^2 = 0,20$. Ilość istotnych predyktorów w modelu wynosiła: 2.

Analiza wykazała, że przewidywany przez model regresji średni poziom zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2) wynosił $M = 0,42$. Natomiast analiza statystyk poszczególnych predyktorów w modelu wykazała następujące rezultaty:

- Wzrost wyników zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) wiązał się ze wzrostem wyników oczekiwania dotyczące wyniku (T2), uzyskany wynik nie był istotny statystycznie, $B = 0,13; t = 1,14; p = 0,258; \beta = 0,12, 95\%PU = [-0,11; 0,35]$
- Wzrost wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) wiązał się ze wzrostem wyników oczekiwania dotyczące wyniku (T2), uzyskany wynik był istotny statystycznie, $B = 0,23; t = 3,02; p = 0,003; \beta = 0,31, 95\%PU = [0,17; 0,46]$
- Wzrost wyników zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) wiązał się ze wzrostem wyników oczekiwania dotyczące wyniku (T2), uzyskany wynik był istotny statystycznie, $B = 0,19; t = 2,24; p = 0,027; \beta = 0,22, 95\%PU = [0,05; 0,39]$

Rezultaty oszacowań testowanego modelu przedstawia tabela 39. Wizualizacje wyników bazujących na oszacowaniach testowanego modelu przedstawia seria wykresów od nr 18 do nr 21.

Analiza regresji wykazała, że najważniejszymi predyktorami oczekiwań dotyczących wyniku w pomiarze 2 były przekonanie o własnej zatrudnialności oraz wcześniejsze oczekiwania dotyczące wyniku. Obie zmienne były istotnymi predyktorami, co sugeruje, że zarówno wcześniejsze przekonania o zatrudnialności, jak i oczekiwania dotyczące wyników, mają związek z ich późniejszym kształtowaniem. Poczucie własnej skuteczności nie wykazało istotnego związku w tej analizie.

Te wyniki mogą sugerować, że osoby, które są bardziej pewne swojej zatrudnialności i mają konkretne oczekiwania co do przyszłych wyników, utrzymują te przekonania i oczekiwania w czasie, co wpływa na ich późniejsze rezultaty.

Tabela 39

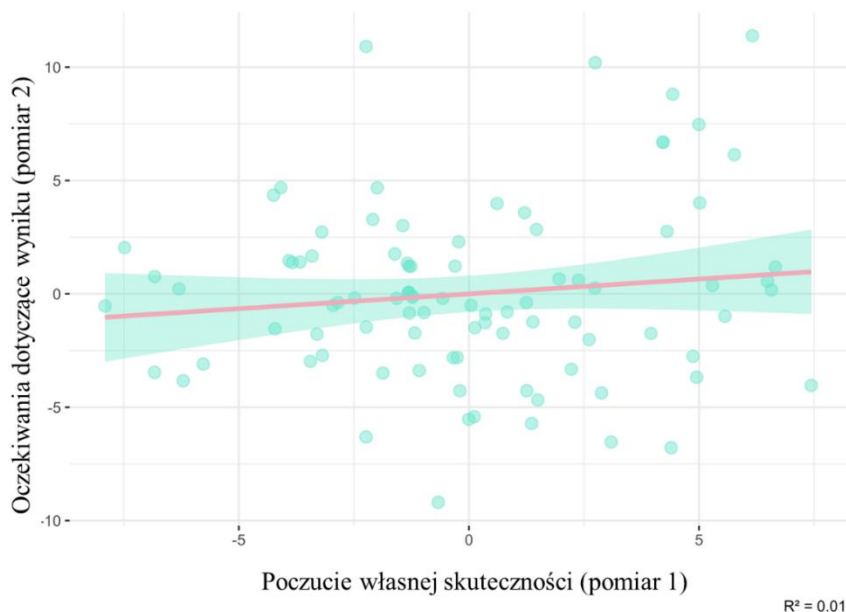
Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2)

Zmienne w modelu	B	s.e.	t	LCI1	HCI1	p	LCI2	HCI2
Stała	0.42	3.66	0.12	-6.85	7.69	0.908	NA	NA
Poczucie własnej skuteczności (T1)	0.13	0.11	1.14	-0.10	0.36	0.258	0.12	-0.11
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1)	0.23	0.07	3.02	0.08	0.37	0.003	0.31	0.17
Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	0.19	0.09	2.24	0.02	0.36	0.027	0.22	0.05

Nota: B = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s.e. = błąd standardowy dla B; t = Statystyka t studenta; LCI = Dolny przedział ufności; HCI = Górny przedział ufności; LCI1 / HCI1 = 95% przedziały ufności dla B; p = Istotność statystyczna; β = Standaryzowany współczynnik regresji; LCI2 / HCI2 = 95% przedziały ufności dla β .

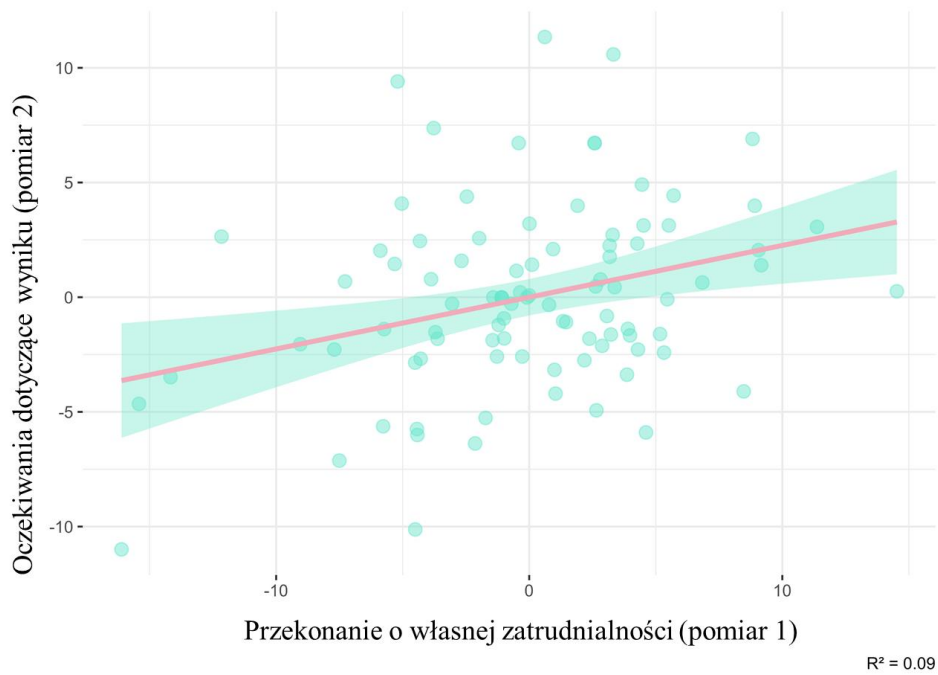
Rysunek 18

Związek zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) ze zmienną oczekiwania dotyczące wyniku (T2)



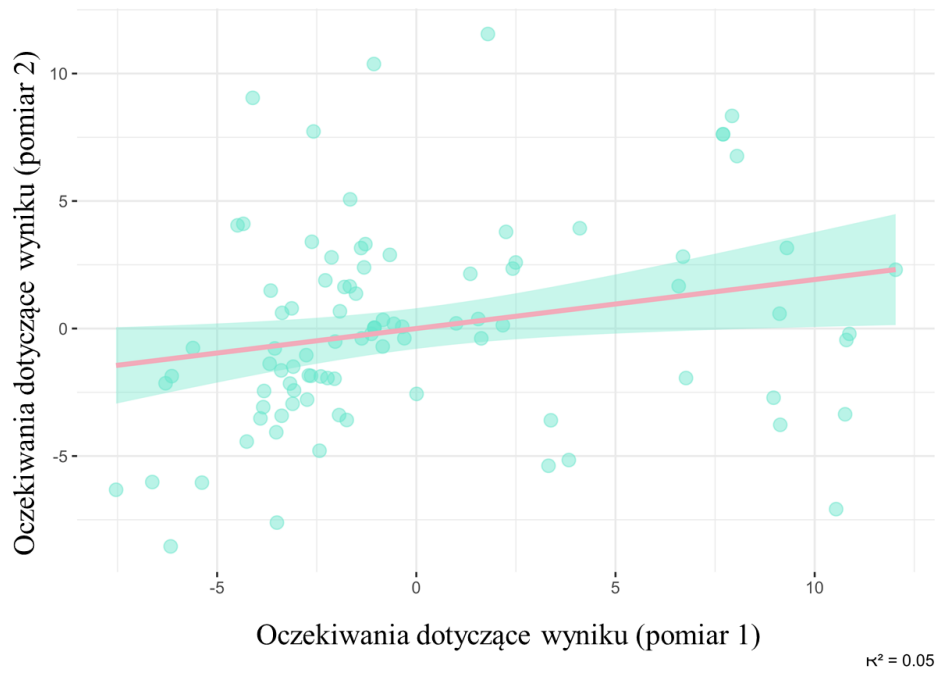
Rysunek 19

Związek zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) ze zmienną oczekiwania dotyczące wyniku (T2)



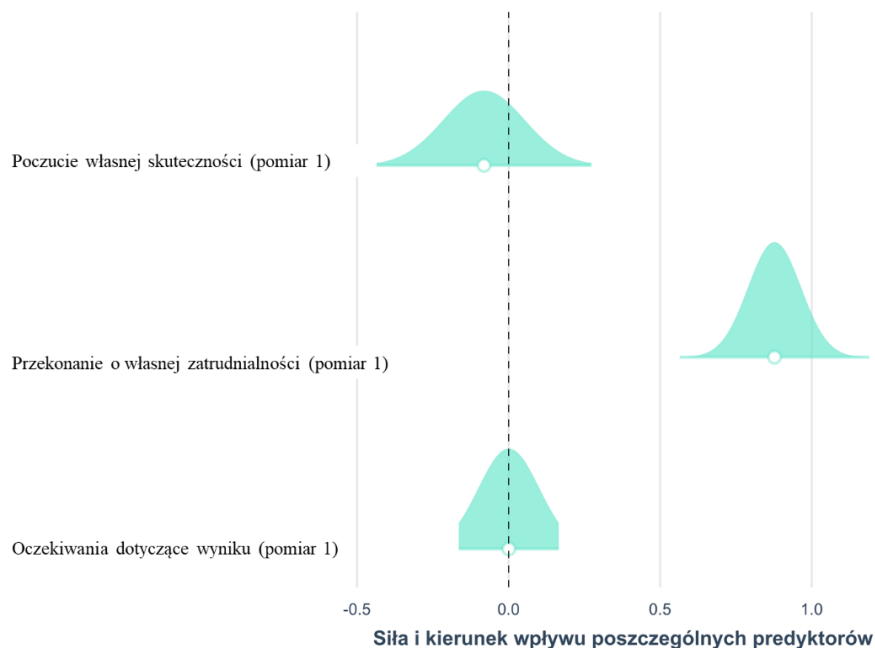
Rysunek 20

Związek zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) ze zmienną oczekiwania dotyczące wyniku (T2)



Rysunek 21

Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2)



Nota: Wąsy błędów przedstawiają 95% przedziały ufności dla oszacowania B. Linie zachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu brak różnic między predyktorami a poziomem oczekiwania dotyczące wyniku (T2). Natomiast, linie nie zachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu istotne różnice w związku predyktorów z poziomem zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2).

7.3.6 Zależności między zmiennymi - Analiza dodatkowa

Modelowanie równa strukturalnych.

Analizę przeprowadzono w programie R Studio (RStudio Team, 2023), wykorzystując język programowania R (R Core Team, 2023). W trakcie analizy użyto biblioteki “lavaan” w celu przeliczenia cross-lagged panel modelu (Rosseel, 2012). oraz biblioteki “semPlot” która pomaga wizualizować wyniki modelowania układu cross-lagged panel modelu (Epskamp, 2022). Główną analizą wykorzystaną w badaniu było modelowanie równań strukturalnych opartego o analizę macierzy wariancji-kowariancji (SEM-CB). Wykorzystanym estymatorem była metoda MLR (ang. maximum likelihood estimation with robust (Huber-White) standard errors), która jest zalecana w przypadku danych nieparametrycznych (Lai, 2018). Procedurę SEM-CB wykorzystano do budowy cross-lagged panel modelu. Model taki, dzięki uwzględnieniu komponentów autoregresyjnych

$$X_{t1} \rightarrow X_{t2} \quad X_{t1} \rightarrow X_{t2}$$

i cross-laggowych

$$X_{t1} \rightarrow Y_{t2} \quad X_{t1} \rightarrow Y_{t2}$$

pozwala na wnioskowanie o przyczynowo skutkowym charakterze obserwowanego zjawiska (Zyphur et al. 2019).

W modelu testowano $N = 33$ parametrów do oszacowania. Analiza testem Chi Kwadrat wykazała dopasowanie $X^2(3) = 7,03; p > 0,05$. Wartość miary CFI (ang. *Comparative Fit Index*) wyniosła 0,99, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary TLI (ang. *Tucker Lewis Index*) wyniosła 0,90, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary NFI (ang. *Bentler- Bonett Normed Fit Index*) wyniosła 0,98, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary IFI (ang. *Bollen's Incremental Fit Index*), która koryguje NFI do wielkości próbki i stopni swobody modelu, wyniosła 0,99, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary RMSEA (ang. *Root Mean Square Error of Approximation*) wyniosła 0,12; 90%PU[0.00-0.24], co świadczy o braku dopasowania danych do testowanego modelu. Wartość miary PCLOSE (ang. *p of Close Fit*), która testuje hipotezę o bliskości dopasowania do wyspecyfikowanego modelu, wyniosła 0,125, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary RMSEA jest przybliżona do wartości 0,05. Wartość miary SRMR (ang. *Standardized Root Mean Square Residual*), która określa różnicę między obserwowanymi korelacjami a korelacjami zakładanymi w modelu (pozwala na ocenę średniej wielkości rozbieżności między obserwowanymi a oczekiwanymi korelacjami jako bezwzględną miarę kryterium dopasowania modelu), wyniosła 0,03, co świadczy o dobrym dopasowaniu danych do testowanego modelu. Wartość miary GFI (ang. *Goodness-of-Fit statistic*) określa ile model empiryczny wyjaśnia wariancji modelu teoretycznego. Miara ta wyniosła 0,98. Im bliżej wartości 1 tym lepsze wyjaśnienie modelu teoretycznego przez dane. Wartość miary AGFI (ang. *Adjusted Goodness-of-Fit statistic*) określa ile model empiryczny wyjaśnia wariancji modelu teoretycznego (z poprawką na skomplikowanie modelu i wielkość badanej próbki). Miara ta wyniosła 0,78. Im bliżej wartości 1 tym lepsze wyjaśnienie modelu teoretycznego przez dane.

Podsumowując wszystkie współczynniki dopasowania, zaobserwowano, że dane są dobrze dopasowane do testowanego modelu czynnikowego.

Analiza wykazała, że na zmienną Oczekiwania dotyczące wyniku (T2) wskazywał istotnie wzrost wyników zmiennej Oczekiwania dotyczące wyniku (T1) $\beta = 0,27$; $Z = 2,39$; $p < 0,05$. Analiza wykazała również, że zmienna Oczekiwania dotyczące wyniku (T2) przewidywała nieistotnie wzrost wyników zmiennej Proaktywne radzenie sobie (T1) $\beta = 0,21$; $Z = 1,82$; $p > 0,05$, przewidywał nieistotnie wzrost wyników zmiennej Przekonanie o własnej skuteczności (T1) $\beta = 0,12$; $Z = 1,18$; $p > 0,05$

Analiza wykazała, że zmienna Proaktywne radzenie sobie (T2) istotnie związana była z wynikami zmiennej Proaktywne radzenie sobie (T1) $\beta = 0,79$; $Z = 9,04$; $p < 0,001$. Analiza wykazała również, że na zmienną Proaktywne radzenie sobie (T2) przewidywała nieistotnie spadek wyników zmiennej Przekonanie o własnej skuteczności (T1) $\beta = -0,01$; $Z = -0,09$; $p > 0,05$.

Analiza wykazała, że na zmienną Przekonanie o własnej skuteczności (T2) wpływał istotnie wzrost wyników zmiennej Przekonanie o własnej skuteczności (T1) $\beta = 0,64$; $Z = 8,63$; $p < 0,001$, wpływał istotnie wzrost wyników zmiennej Proaktywne radzenie sobie (T1) $\beta = 0,20$; $Z = 2,25$; $p < 0,05$. Analiza wykazała również, że na zmienną Przekonanie o własnej skuteczności (T2) wpływał nieistotnie wzrost wyników zmiennej Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) $\beta = 0,09$; $Z = 1,29$; $p > 0,05$, wpływał nieistotnie spadek wyników zmiennej Oczekiwania dotyczące wyniku (T1) $\beta = -0,13$; $Z = -1,89$; $p > 0,05$

Analiza wykazała, że na zmienną Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2) wpływał istotnie wzrost wyników zmiennej Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) $\beta = 0,72$; $Z = 8,27$; $p < 0,001$, wpływał istotnie wzrost wyników zmiennej Proaktywne radzenie sobie (T1) $\beta = 0,22$; $Z = 2,24$; $p < 0,05$, wpływał istotnie spadek wyników zmiennej Oczekiwania dotyczące wyniku (T1) $\beta = -0,14$; $Z = -2,57$; $p < 0,05$. Analiza wykazała również, że na zmienną Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2) wpływał nieistotnie spadek wyników zmiennej Przekonanie o własnej skuteczności (T1) $\beta = -0,12$; $Z = -1,73$; $p > 0,05$ Wyniki te przedstawia tabela 40 i rysunek 25.

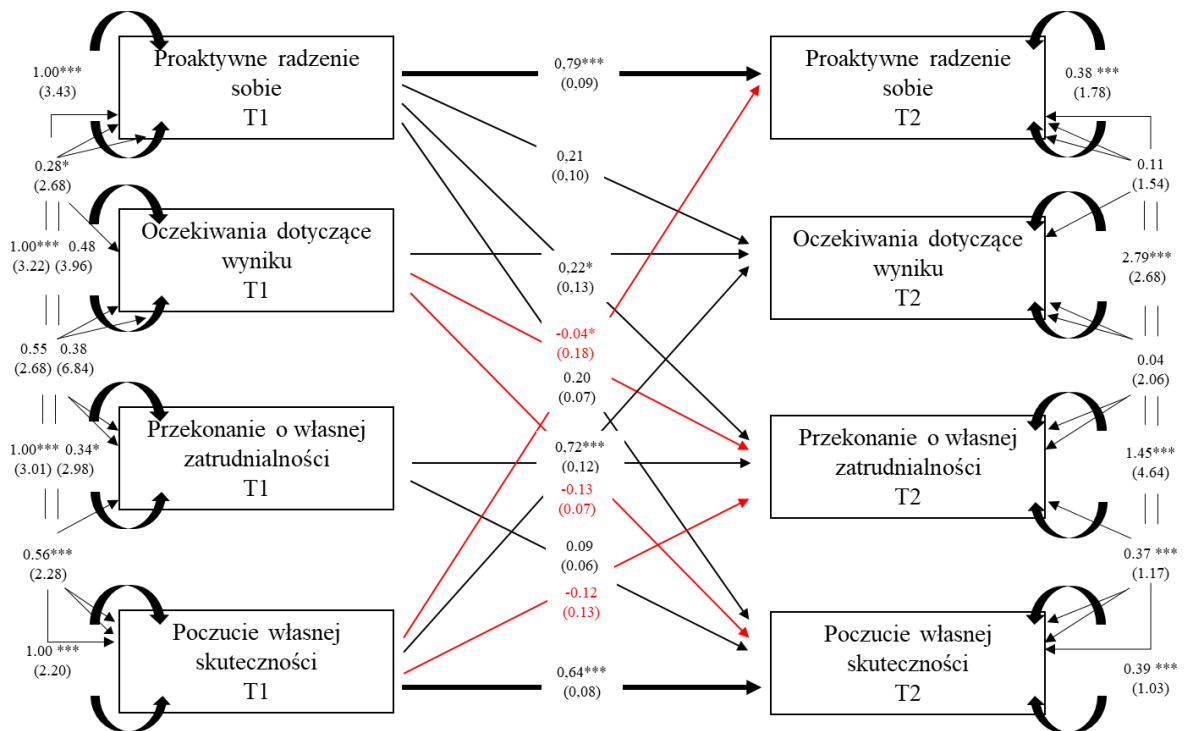
Analiza współczynników wyjaśnionej wariancji wykazała, że najsilniej wyjaśnianą zmienną była zmienna Proaktywne radzenie sobie (T2) $R^2 = 0,62$, a najsłabiej Oczekiwania dotyczące wyniku (T2) $R^2 = 0,21$. Wyniki te przedstawia tabela 41.

Analiza modelu wykazała, że wszystkie komponenty autoregresyjne były istotne. Zaobserwowano, że przekonanie o własnej skuteczności, zatrudnialności, oczekiwania dotyczące swojego wyniku i proaktywne radzenie sobie z przeszłości wpływały istotnie na swoje odpowiedniki w przyszłości.

Natomiast zaobserwowano również efekt krzyżowy w przypadku związku proaktywnego radzenia sobie z przeszłości ze wzrostem przekonania o własnej skuteczności i przekonania o własnej zatrudnialności w pomiarze 2 (Hipoteza 2.1 i 2.2). Zaobserwowano również, że oczekiwania dotyczące wyniku w przeszłości wpływało na spadek przekonania o własnej zatrudnialności w pomiarze 2. Takie wzorce wyników pozwalają na wyciągnięcie wniosku o przewidywaniu na podstawie proaktywnego radzenia sobie z przeszłości o wzroście przekonania o własnej skuteczności i przekonania o własnej zatrudnialności w pomiarze, a także związku oczekiwania dotyczącego wyniku ze spadkiem przekonania o własnej zatrudnialności.

Rysunek 25

Wyniki oszacowań dla modelu



Nota: Rysunek przedstawia model strukturalny testowanych zmiennych; wyniki w nawiasie to błędy standardowe oszacowań

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tabela 40

Wyniki oszacowań strukturalnych: Model

ZAL	<	NZAL	B	s.e.	LCI	HCI	β	Z
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	0.69	0.08	0.53	0.85	0.64	8.63***
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1)	0.97	0.12	0.74	1.19	0.72	8.27***
Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	<-	Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	0.26	0.11	0.05	0.48	0.27	2.39*
Proaktywne radzenie sobie (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.85	0.09	0.67	1.04	0.79	9.04***
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1)	0.07	0.06	-0.04	0.19	0.09	1.29
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	-0.12	0.07	-0.25	0.00	-0.13	-1.89
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.16	0.07	0.02	0.30	0.20	2.25*
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	-0.22	0.13	-0.46	0.03	-0.12	-1.73
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	-0.21	0.08	-0.37	-0.05	-0.14	-2.57*
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.29	0.13	0.04	0.55	0.22	2.24*
Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	0.14	0.12	-0.09	0.38	0.12	1.18
Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.18	0.10	-0.01	0.38	0.21	1.82
Proaktywne radzenie sobie (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	-0.01	0.12	-0.24	0.22	-0.01	-0.09

Nota; ZAL = Zmienna zależna; < = Kierunek wpływu; NZAL = Zmienna niezależna; B = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s.e. = Błąd standardowy oszacowania B; Z = Statystyka Z; LCI i HCI = 95% przedziały ufności (odpowiednio dolny i górny); β = Standaryzowany współczynnik regresji; $X^2(3) = 7.03$; $p > 0.05$.; CFI = 0.99; TLI = 0.90; NFI = 0.98; IFI = 0.99; RMSEA = 0.12; 90%PU[0.00-0.24]; PCLOSE = 0.125; SRMR = 0.03; GFI = 0.98; AGFI = 0.78. *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Tabela 41

Oszacowania współczynników wyjaśnionej wariancji: Model

Zmienna zależna	R^2
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	0.61
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	0.55
Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	0.21
Proaktywne radzenie sobie (T2)	0.62

Analiza różnic między modelami pod względem dopasowania danych do modeli wykazała brak między nimi różnic $X^2(13) = 14,59; p > 0,05$. Oba testowane modele były podobnie dopasowane do danych. Oznacza to, że w obu grupach zmiennej Grupa nachylenia linii regresji były do siebie podobne. Wyniki istotności różnic między modelami pod względem dopasowania przedstawia tabela 42. Niższa wartość statystyki X^2 wskazuje na lepsze dopasowanie. Tabela 43 przedstawia oszacowania współczynników ścieżkowych w obu grupach oraz ich porównanie.

Pomimo braku ogólnych różnic między grupami pod względem nasilenia współczynników regresyjnych, szczegółowa analiza wyników oszacowań ścieżkowych w grupach wykazała na różnice w komponencie autoregresyjnym, wskazującym, że w grupie eksperymentalnej oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 1 silniej niż w grupie kontrolnej wpływały na oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 2. Zaobserwowano również efekt krzyżowy wskazujący na efekt wpływu. W grupie kontrolnej proaktywne radzenie sobie w pomiarze 1 wpływało na wzrost przekonania o własnej zatrudnialności w pomiarze 2. W grupie eksperymentalnej efekt ten był bliski zeru. W kontekście modelowania równań strukturalnych (SEM) w pakiecie lavaan, inwariancja nachylenia linii regresji odnosi się do stabilności współczynników regresji w różnych grupach i odpowiada na pytanie czy w różnych grupach zachodzi podobieństwo oszacowań współczynników regresyjnych, czy nie (Putnick, Bornstein, 2016; Rosseel, 2012).

Tabela 42

Analiza porównawcza różnic w dopasowaniu danych do modeli testowanych w grupie Eksperymentalna oraz grupie Kontrolna wyznaczonych zmienną Grupa

Modele	DF	AIC	BIC	X ²	X ² diff	DF diff	p
Model różnych nachyleń regresji w grupach	6	1771.28	1978.06	12.77			
Model równych nachyleń regresji w grupach	19	1758.90	1932.90	26.39	14.59	13	0.333

Nota = X² diff = Statystyka różnicy między oszacowaniami X²; *p* = Istotność statystyczna tej różnicy; *NA* = Brak oszacowań dla istotności statystycznej.

Tabela 43

Analiza różnic pomiędzy oszacowaniami modeli dla grupy Eksperymentalna oraz grupy Kontrolna wyznaczonych zmienną Grupa

ZAL	<-	NZAL	Eksperymentalna			Kontrolna			Zdiff
			β	s.e.	Z	β	s.e.	Z	
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	0.70	0.09	7.55***	0.54	0.14	3.94***	0.97
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1)	0.81	0.08	9.79***	0.57	0.16	3.48***	1.27
Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	<-	Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	0.55	0.12	4.72***	0.08	0.13	0.57	2.65**
Proaktywne radzenie sobie (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.75	0.13	5.80***	0.85	0.11	7.71***	-0.61
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Przekonanie o własnej zatrudnialności (T1)	0.15	0.08	1.81	0.01	0.16	0.06	0.76
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	-	0.07	-2.09*	-	0.14	-0.56	-0.42
Przekonanie o własnej skuteczności (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.08	0.09	0.88	0.37	0.17	2.18*	-1.47
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	0.02	0.08	0.24	-	0.09	-2.35*	1.93
						0.21			

ZAL	<-	NZAL	Eksperymentalna			Kontrolna			Zdiff
			β	s.e.	Z	β	s.e.	Z	
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Oczekiwania dotyczące wyniku (T1)	-	0.06	-0.84	-	0.08	-1.22	0.47
			0.05			0.10			
Przekonanie o własnej zatrudnialności (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	-	0.09	-0.22	0.37	0.14	2.60**	-2.29*
			0.02						
Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	0.16	0.10	1.57	0.08	0.18	0.44	0.41
Oczekiwania dotyczące wyniku (T2)	<-	Proaktywne radzenie sobie (T1)	0.05	0.09	0.50	0.24	0.21	1.17	-0.85
Proaktywne radzenie sobie (T2)	<-	Przekonanie o własnej skuteczności (T1)	0.02	0.11	0.16	-	0.12	-0.07	0.16
						0.01			

Nota = ZAL = Zmienna zależna; <- = Kierunek wpływu; NZAL = Zmienna niezależna; β = Standaryzowany współczynnik regresji; s.e. = Błąd standardowy oszacowania β ; Z = Statystyka Z, Zdiff = Statystyka istotności różnic między oszacowaniami β dla grupy Eksperymentalna i grupy Kontrolna; *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Analiza inwariancji współczynników cie kowych – Stabilno emocjonalna, Ekstrawersja, Otwarto na do wiadzenie, Ugodowo , Sumienno

Pomimo braku znaczących różnic między grupami pod względem nasilenia współczynników regresyjnych, szczegółowa analiza ścieżek ujawniła różnice w komponencie autoregresyjnym w różnych grupach. Poniżej przedstawiono szczegółowe wyniki analizy dla każdej z cech osobowości. U osób o niższym poziomie stabilności emocjonalnej oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 1 silniej oddziaływały na oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 2 niż w grupie osób o wyższym natężeniu stabilności emocjonalnej. Zaobserwowano efekt krzyżowy: w grupie o wyższym poziomie stabilności emocjonalnej proaktywne radzenie sobie z przeszłości wiązało się ze wzrostem oczekiwań dotyczących wyników w pomiarze 2. W grupie o niższym natężeniu stabilności efekt ten był bliski zeru. W grupie osób o niższym poziomie ekstrawersji oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 1 miały silniejszy wpływ na oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 2 niż w grupie osób o wyższym nasileniu ekstrawersji. Zaobserwowano efekt krzyżowy: w grupie o niższej

ekstrawersji przekonanie o własnej zatrudnialności w przeszłości wpływało na wzrost przekonania o własnej skuteczności w pomiarze 2. W grupie o wyższym poziomie ekstrawersji efekt ten był bliski zeru. W grupie osób o niższym nasileniu otwartości przekonanie o własnej zatrudnialności w pomiarze 1 miało silniejszy wpływ na przekonanie o zatrudnialności w pomiarze 2 niż w grupie o wyższej otwartości. Zaobserwowano efekt krzyżowy: w grupie o wysokiej otwartości oczekiwania dotyczące wyników w przeszłości wpływały na spadek przekonania o własnej skuteczności w pomiarze 2. W grupie niższym poziomie otwartości efekt ten był bliski zeru. Analiza dopasowania danych do modeli wykazała brak istotnych różnic między modelami: $X^2(13) = 5,19; p > 0,05$. Oba modele były podobnie dopasowane do danych, co oznacza, że w obu grupach nachylenia linii regresji zmiennej ugodowości były do siebie zbliżone. W grupie osób o niższym nasileniu sumienności oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 1 miały silniejszy wpływ na oczekiwania dotyczące wyniku w pomiarze 2 niż w grupie osób z wyższym poziomem sumienności. Zaobserwowano efekt krzyżowy: w grupie o niskiej sumienności przekonanie o własnej zatrudnialności w przeszłości wpływało na wzrost przekonania o własnej skuteczności w pomiarze 2. W grupie wysokiej sumienności efekt ten był bliski zeru.

7.4 Podsumowanie wyników

Badanie przeprowadzone na grupie 92 uczestników miało na celu zrozumienie związku poczucia własnej skuteczności, przekonań o zatrudnialności oraz oczekiwań dotyczących wyniku z określonymi zachowaniami zawodowymi i postawami proaktywnymi. Analizy regresji i korelacje pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych związków między tymi zmiennymi, co potwierdziło istotność badanych konstrukcji psychologicznych w kontekście zawodowym. Wyniki analiz statystycznych w odniesieniu do hipotez badawczych można podsumować następująco:

Hipoteza 1.1: Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu wzmacnia poziom proaktywnego radzenia sobie.

Hipoteza, że programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mają pozytywny związek z proaktywnym radzeniem sobie, została potwierdzona. Badanie wykazało, że osoby uczestniczące w szkoleniach outplacementowych miały wyższy poziom proaktywnego radzenia sobie w porównaniu do grupy kontrolnej, która nie uczestniczyła

w tych szkoleniach. Wyniki regresji hierarchicznej również potwierdziły pozytywny powiązanie programów szkoleniowych z proaktywnym radzeniem sobie ($b = 0,11$, $p = 0,010$). Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu, które koncentrują się na umiejętnościach miękkich, mają większy związek z proaktywnym radzeniem sobie niż szkolenia w zakresie umiejętności twardych. Dodatkowo, analiza regresji hierarchicznej wykazała, że szkolenia w zakresie umiejętności miękkich nie miały istotnie silniejszej relacji z proaktywnym radzeniem sobie w porównaniu ze szkoleniami w zakresie umiejętności twardych ($b = 0,11$, $p = 0,051$). Choć wynik ten jest bliski istotności statystycznej, nie jest wystarczająco mocny, aby stwierdzić, że programy szkoleniowe o charakterze outplacementu, które koncentrują się na umiejętnościach miękkich, mają większy związek z proaktywnym radzeniem sobie niż szkolenia w zakresie umiejętności twardych.

Hipoteza 1.2: Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu wzmacnia poczucie własnej skuteczności.

Hipoteza, że programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mają pozytywny związek z poczuciem własnej skuteczności, nie została potwierdzona.

Na podstawie analizy korelacji z wykorzystaniem współczynnika rho-Spearmana w różnych podgrupach, w grupie eksperymentalnej brak istotnej zależności w pierwszym pomiarze wskazuje, że poczucie skuteczności przed interwencją nie miało powiązania z różnicą w zatrudnialności. Natomiast w drugim pomiarze zaobserwowano wyraźnie pozytywną korelację, co sugeruje, że interwencja zastosowana w tej grupie mogła skutecznie przewidywać wzrost poczucia skuteczności uczestników, co przełożyło się również na wyższe wyniki w postrzeganiu swojej zatrudnialności. Niemniej, w modelach regresji dla poczucia własnej skuteczności nie obserwujemy istotnego powiązania programów szkoleniowych z poczuciem skuteczności. Oznacza to, że hipoteza 1.2 nie została potwierdzona, ponieważ programy outplacementowe nie wykazały istotnego oddziaływania na poczucie własnej skuteczności

Hipoteza 1.3 Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mają pozytywny związek z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku.

Analiza wariancji dla pomiarów powtarzanych dla grupy eksperymentalnej wykazała, że wzrost oczekiwań dotyczących wyników po interwencji był istotny statystycznie, co potwierdza założenia hipotezy o związku interwencji z oczekiwaniami. Niemniej brak istotnych różnic między grupami oznacza, że interwencja miała wyraźny związek w ramach grupy eksperymentalnej, ale porównanie z grupą kontrolną nie wykazało istotnych statystycznie wyników. Wieloczynnikowa analiza regresji wielopoziomowej, że w grupie kontrolnej obserwowano wyższe nasilenie oczekiwań dotyczących wyników niż w grupie eksperymentalnej. Oznacza to, że interwencja grupowa miała związek z tym w jaki sposób uczestnicy postrzegali przyszłe wyniki swoich działań. Zmienna ta została zbadana na przestrzeni dwóch pomiarów, co pozwoliło na analizę zmian w oczekiwaniach uczestników zarówno w grupie eksperymentalnej, jak i kontrolnej. Analiza wykazała, że nie było różnic między grupą kontrolną i eksperymentalną pod względem wyników pierwszego pomiaru oczekiwań dotyczących wyników. Natomiast w grupie kontrolnej w pomiarze 2 zaobserwowano obniżenie wyniku tego pomiaru w porównaniu do pomiaru 1. Siła tego efektu była silna. Zaobserwowano również, że wynik oczekiwań dotyczących wyników w pomiarze 2 w grupie kontrolnej był istotnie niższy niż w grupie eksperymentalnej, siła tego efektu była silna.

Hipoteza 1.4 Programy szkoleniowe o charakterze outplacementu wzmacniają przekonanie o własnej zatrudnialności.

Analizy wskazują, że programy szkoleniowe mogą być związane ze zmianami w przekonaniu o własnej zatrudnialności, jednak wyniki należy interpretować z pewnymi zastrzeżeniami. W grupie eksperymentalnej, która uczestniczyła w programie, test t Studenta dla prób zależnych wykazał istotne statystycznie różnice w poziomie przekonania o własnej zatrudnialności przed i po szkoleniu. To sugeruje, że nastąpiła istotna zmiana w przekonaniu o własnej zatrudnialności po szkoleniu (umiarkowana siła efektu, d Cohena = 0.36).

Warto jednak zauważyć, że sam test t dla prób zależnych nie bada bezpośrednio wpływu szkolenia na zmianę zatrudnialności, a jedynie porównuje średnie pomiary przed i po interwencji w tej samej grupie. W grupie kontrolnej, która nie brała udziału w szkoleniu, zmiany były nieistotne statystycznie, co potwierdza brak różnic w przekonaniu o zatrudnialności bez interwencji.

Dodatkowo przeprowadzone analizy regresji hierarchicznej sugerują, że poziom proaktywnego radzenia sobie predykował większą różnicę w przekonaniu o zatrudnialności przed i po interwencji, natomiast poczucie własnej skuteczności było odwrotnie skorelowane z tą zmianą. Jednakże, w modelu regresji hierarchicznej udział w programie outplacementowym nie miał istotnego związku z ogólną zdolnością do zatrudnienia, a rodzaj szkolenia (umiejętności miękkie vs. twarde) również nie wykazał istotnego efektu.

Podsumowując, chociaż test t sugeruje, że w grupie uczestniczącej w szkoleniu zaszły istotne zmiany w przekonaniu o zatrudnialności, wyniki modelu regresji i wieloczynnikowej analizy wariancji nie potwierdzają bezpośredniego związku samego udziału w szkoleniu ze zdolnością do zatrudnienia. Sugeruje to, że zmiany w przekonaniu o zatrudnialności mogą być związane z innymi czynnikami, które wymagają dalszych badań.

Hipoteza 2.1: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie powiązane z poczuciem własnej skuteczności.

W jednym z modeli regresji hierarchicznej (2c) wprowadzono proaktywne radzenie sobie w drugim pomiarze jako predyktor, kontrolując jednocześnie jego poziom z pierwszego pomiaru. Analiza wykazała, że proaktywne radzenie sobie w drugim pomiarze miało istotny związek z poczuciem własnej skuteczności. Wynik ten potwierdza, że wzrost proaktywnego radzenia sobie wiąże się ze wzrostem przekonania o własnej skuteczności, co potwierdza Hipotezę 2.1.

Hipoteza 2.2: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie powiązane z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku.

Korelacje wskazują na istotny, pozytywny związek między proaktywnym radzeniem sobie a oczekiwaniami dotyczącymi wyniku, co sugeruje, że osoby podejmujące proaktywne działania mają tendencję do formułowania wyższych oczekiwań co do przyszłych rezultatów. Jednakże analiza modelowania równań strukturalnych (SEM) nie potwierdziła tego związku, co może oznaczać, że związek między tymi zmiennymi jest bardziej złożony lub może być moderowany przez inne czynniki. Wyniki SEM sugeruje, że mimo umiarkowanej korelacji, proaktywne radzenie

sobie nie ma bezpośredniego związku z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku po uwzględnieniu całego modelu.

Hipoteza 2.3: Proaktywne radzenie sobie jest pozytywnie powiązane z postrzeganiem własnej zatrudnialności.

Wyniki analizy regresji hierarchicznej potwierdziły istnienie istotnej pozytywnej korelacji między proaktywnym radzeniem sobie a postrzeganą zatrudnialnością. Wykorzystano w tym celu analizę regresji liniowej, która wykazała, że proaktywne radzenie sobie jest istotnym predyktorem postrzeganej zatrudnialności. Wartość współczynnika regresji (B) dla zmiennej proaktywnego radzenia sobie była dodatnia i statystycznie istotna ($p < 0.05$), co potwierdza, że wzrost proaktywnego radzenia sobie wiązał się ze wzrostem postrzeganej zatrudnialności. Współczynnik determinacji (R^2) również wskazywał na istotną część wyjaśnionej wariancji w modelu, co oznacza, że proaktywne zachowania wyjaśnia sposób, w jaki jednostki postrzegają swoje możliwości na rynku pracy.

Hipoteza 2.3: Poczucie własnej skuteczności jest pozytywnie powiązane z postrzeganą przez siebie zatrudnialnością.

W analizowanej hierarchicznej regresji wprowadzono proaktywne radzenie sobie jako zmienną predykcyjną w drugim pomiarze, kontrolując jego poziom z pierwszego pomiaru. Aby zweryfikować hipotezę, model (3d) uwzględniał poczucie własnej skuteczności z obu pomiarów. Wyniki analizy ujawniły początkowo negatywną korelację między poczuciem skuteczności w pierwszym pomiarze a postrzeganą zatrudnialnością, jednak w drugim pomiarze zidentyfikowano pozytywny związek między tymi zmiennymi. Ostatecznie wyniki sugerują, że wzrost poczucia własnej skuteczności w czasie jest pozytywnie związany ze wzrostem postrzeganej zatrudnialności, co potwierdza hipotezę.

8. Dyskusja wyników

8.1 Interpretacja uzyskanych wyników

Problematyka prezentowanej pracy skoncentrowana była wokół działań outplacementowych, których celem powinno być wzmocnienie zaradności i percepcji własnej zatrudnialności. Wcześniejsze badania (Fugate i in. 2021) wykazały, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy są współzależni w dążeniu do doskonałości, przetrwania i rozwoju, co sugeruje, że obie strony muszą przyjąć bardziej proaktywne, zaplanowane i oparte na współpracy podejście do radzenia sobie z indywidualnymi i wspólnymi barierami. Jednocześnie doświadczenia, w szczególności menedżerów z usługami outplacementowymi, wskazując na ambiwalencję wobec tych usług (Anne Parris i Vickers, 2007). Brak wsparcia psychologicznego i poczucie wyobcowania mogą znacząco wpływać na emocjonalne samopoczucie osób korzystających z outplacementu w obliczu utraty pracy. Osoby zwalniane tracą nie tylko regularne dochody, ale także strukturę czasu, kontakty społeczne i część swojej tożsamości, co często prowadzi do pogorszenia zdrowia psychicznego (Klimczuk, Klimczuk-Kochańska, 2013). Programy outplacementu, które są zbyt krótkie i doraźne, nie oferują wystarczającego wsparcia, co może pogłębiać poczucie wyobcowania i stres. Powinny być konstruowane dłuższe i bardziej intensywne programy outplacementu, aby mogły one skutecznie wspierać osoby w procesie poszukiwania nowego zatrudnienia. Klimczuk-Kochańska i Klimczuk (2013) podkreślają, że tradycyjne modele outplacementu nie spełniają oczekiwań, oferując jedynie ocenę potencjału i motywacji zwalnianych pracowników. Wskazują, że podstawowe wsparcie oraz przygotowanie do wejścia na rynek pracy są zbyt krótkie i ograniczone do selektywnego przygotowania, co nie odpowiada na złożone potrzeby pracowników w obliczu transformacji. Z tego względu autorzy rekomendują wdrażanie odpowiednio dostosowanych modeli outplacementu. Rolą programów outplacementowych w kontekście wsparcia pracowników, w poszukiwaniu nowych możliwości zatrudnienia jest nie tylko usługa, ale outplacement to proces, który ma na celu ułatwienie płynnego przejścia w karierze zawodowej, co jest szczególnie istotne w kontekście transformacji w przemyśle energetycznym (Correia da Costa Lopes, 2014).

W niniejszym badaniu dokonano oceny skuteczności szkoleń podnoszących kwalifikacje, koncentrując się na umiejętnościach twardych (tj. szkoleniach informatycznych) i miękkich (tj. szkoleniach z zakresu zarządzania). Opierając się

na aktualnych teoriach dotyczących zmian w karierze zawodowej (Plomp i in., 2019; Rożnowski i in., 2020), coraz większy nacisk kładzie się na rozwijanie umiejętności transferowalnych, które są bardziej wartościowe na rynku pracy. Takie umiejętności są trwalsze i mają szerokie zastosowanie (Wolińska i in., 2012). Ponieważ nawet krótkie programy edukacyjne mogą znacząco poprawić kompetencje związane z przyszłością i wpłynąć na proaktywne radzenie sobie, zbadano rolę szkoleń outplacementowych w poprawie proaktywnego radzenia sobie (Bode i in., 2007; Ślebarska i in., 2018). Zgodnie z przewidywaniami programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mają pozytywny związek z proaktywnym radzeniem sobie. Wyniki przeprowadzonej analizy hierarchicznej potwierdziły, iż udział w programach szkoleniowych miał pozytywny związek z proaktywnym radzeniem sobie. Wynik ten jest spójny z dotychczasowymi badaniami dotyczącymi wpływu szkoleń w pracy na proaktywne radzenie sobie, a dokładniej jak różne programy szkoleniowe mogą przyczynić się do poprawy zdolności pracowników do radzenia sobie z wyzwaniami zawodowymi. Badania wskazują na istotne znaczenie szkoleń w pracy jako narzędzi wspierających rozwój umiejętności radzenia sobie, co może prowadzić do poprawy dobrostanu pracowników oraz ich wydajności w dynamicznie zmieniających się warunkach pracy. Trong Tuan (2022) sugeruje, że menedżerowie powinni promować proaktywne podejście do radzenia sobie z technostresem poprzez rozwijanie u pracowników orientacji na rozwój i naukę. Badania te rozszerzają zrozumienie mechanizmów mediacyjnych, które wpływają na proaktywne radzenie sobie. Biorąc pod uwagę aspekt szkoleń, wyniki te wskazują, że rozwijanie umiejętności uważności może być kluczowe dla wzmocnienia proaktywnego podejścia pracowników do wyzwań technologicznych i niepewności zatrudnienia. Szkolenia w miejscu pracy mają kluczowe znaczenie w kształtowaniu umiejętności radzenia sobie z trudnymi i stresogennymi sytuacjami, zwłaszcza w kontekście takich zagrożeń jak utrata pracy, co bezpośrednio wpływa na efektywność zawodową oraz dobrostan pracowników (Bartlett i in. 2019).

Założona w badaniach hipoteza o pozytywnym związku programów szkoleniowych o charakterze outplacementu z poczuciem własnej skuteczności nie została potwierdzona. Na podstawie analizy korelacji zaobserwowano, że interwencja zastosowana w grupie szkoleniowej mogła mieć związek ze zwiększeniem poczucia skuteczności uczestników, co może przewidywać również wyższe wyniki w postrzeganiu swojej zatrudnialności. Niemniej, w modelach regresji dla poczucia własnej skuteczności nie obserwujemy istotnego wpływu programów szkoleniowych

na to poczucie. Oznacza to, że hipoteza ta nie została potwierdzona, ponieważ programy outplacementowe nie wykazały istotnego oddziaływania na poczucie własnej skuteczności. W rezultacie, wyniki te podkreślają istotną rolę interwencji w podnoszeniu poczucia własnej skuteczności. Może to sugerować, że szkolenie korzystnie wpłynęło na poczucie własnej skuteczności. W literaturze dotyczącej szkoleń w pracy oraz poczucia własnej skuteczności, kluczowe jest zrozumienie, jak różne podejścia do szkoleń mają wpływ na postrzeganą skuteczność pracowników. Istotne jest, aby programy szkoleniowe wzmacniały poczucie skuteczności, co można osiągnąć poprzez ukazanie pozytywnego wpływu wykonywanej pracy na szeroko pojęte cele społecznej odpowiedzialności (Dawn Backeberg, 2000). Wyniki badań sugerują, że programy szkoleniowe powinny być starannie zaprojektowane tak, aby jednocześnie dostarczały nie tylko potrzebnych umiejętności, ale również skutecznie zwiększały poczucie skuteczności uczestników. Strukturalne podejście do szkoleń w miejscu pracy okazało się szczególnie efektywne, zwłaszcza dla osób z niskim poczuciem własnej skuteczności. Te osoby uzyskiwały znacznie wyższe poziomy specyficznej samoefektywności w porównaniu do tradycyjnego kształcenia szkolonego, które często nie uwzględniało indywidualnych potrzeb uczestników, przez co nie były tak skuteczne w budowaniu pewności siebie w danej dziedzinie (Huang i L. Jacobs, 2015). Szkolenia mają istotny wpływ na rozwój poczucia własnej skuteczności, czyli wiary we własne zdolności do osiągnięcia zamierzonych celów. Według Alberta Bandury (2000), dobrze zaprojektowane szkolenia, które obejmują doświadczenia stopniowego zdobywania umiejętności, modelowanie społeczne oraz konstruktywną informację zwrotną, mogą skutecznie zwiększać pewność siebie pracowników w ich umiejętności zawodowe. Pracownicy, którzy wierzą we własne możliwości, są bardziej innowacyjni, chętniej podejmują inicjatywy oraz efektywniej adaptują się do nowych ról i technologii, co odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie transformacji określonego sektora gospodarki (Bandura, 2000). Szkolenia odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu poczucia własnej skuteczności w kontekście zarządzania karierą. Zgodnie z teorią społeczno-poznawczą (SCCT), poczucie skuteczności odnosi się do wiary w swoje zdolności do wykonywania określonych zadań zawodowych. Szkolenia mogą wzmacniać tę wiarę, dostarczając uczestnikom narzędzi i wiedzy potrzebnej do skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami zawodowymi. W szczególności wpływają one na wzrost motywacji do podejmowania decyzji o karierze, zwiększając przekonanie, że odpowiednie działania doprowadzą do pożądaných rezultatów. Ponadto, skuteczne szkolenia mogą poprawiać umiejętności zarządzania zmianami zawodowymi,

pomagając uczestnikom w lepszym radzeniu sobie z procesami takimi jak poszukiwanie pracy, negocjowanie zmian czy zarządzanie wieloma rolami zawodowymi (Lent, Brown, 2013).

W toku przeprowadzonych badań udało się również częściowo udowodnić, że programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mają pozytywny wpływ na przekonanie o własnej zatrudnialności. Uczestnicy programu z grupy eksperymentalnej odnotowali statystycznie istotny wzrost zatrudnialności, co sugeruje, że interwencja była skuteczna, mimo umiarkowanej siły efektu. Brak istotnych zmian w grupie kontrolnej, która nie uczestniczyła w szkoleniu, dodatkowo potwierdza skuteczność interwencji w podnoszeniu poczucia zatrudnialności jedynie w przypadku osób poddanych szkoleniu. Dodatkowo potwierdzono możliwość predykcji różnicy w zatrudnialności w zależności od poziomu radzenia sobie i poczucia własnej skuteczności - im wyższy poziom zmiennej proaktywnego radzenia sobie tym większa różnica w zatrudnialności przed i po interwencji, natomiast poczucie własnej skuteczności prezentuje odwrotną zależność. Wyniki modelu regresji hierarchicznej pokazują, że uczestnictwo w szkoleniu outplacementowym nie miało znaczącego wpływu na zmianę zdolności do zatrudnienia. Dodatkowo, rodzaj szkolenia (umiejętności miękkie vs. twarde) również nie wykazał istotnego efektu. W związku z tym, w tym modelu nie zaobserwowano wpływu udziału w szkoleniu na zdolność do zatrudnienia, co jest kluczowym wynikiem osłabiającym hipotezę. Szkolenia są powszechnie uznawane za kluczowy czynnik zwiększający zatrudnialność, czyli zdolność do znalezienia i utrzymania pracy (Leadbeatter i in., 2023). Jednakże badania wskazują, że zatrudnialność jest cechą względnie stabilną i trudną do zmiany. W szczególności, badania Van Hootegem i De Cuyper (2018) podkreślają, że szkolenia mogą mieć pozytywny wpływ na rozwój umiejętności technicznych i miękkich, takich jak przywództwo, komunikacja i radzenie sobie z wyzwaniami zawodowymi, co z kolei może zwiększać pewność siebie uczestników i ich poczucie wartości na rynku pracy. Jednakże, wpływ szkoleń na ogólną zdolność do zatrudnienia może być mniej wyraźny, zwłaszcza w kontekście zewnętrznego rynku pracy. W związku z tym, choć szkolenia zwiększają poczucie skuteczności jednostki, stabilność zatrudnialności i jej uwarunkowania rynkowe sprawiają, że zmiany w tej sferze mogą być trudniejsze do osiągnięcia. Kluczowym wyzwaniem jest to, że choć szkolenia mogą znacząco wpłynąć na wewnętrzną zatrudnialność, ich wpływ na zewnętrzną zatrudnialność jest bardziej ograniczony, ponieważ nie zależy ona wyłącznie od indywidualnych umiejętności, ale także od zmiennych warunków rynkowych i sytuacji gospodarczej (Rothwell, 2007).

W badaniach (van der Heijden i in. 2009) zauważono również, że różnorodne formy uczenia się mogą wspierać zatrudnialność, zarówno formalne, jak i nieformalne formy kształcenia mogą sprzyjać rozwojowi umiejętności, które są cenione na rynku pracy. Szkolenia formalne, takie jak kursy i programy certyfikacyjne, mogą dostarczać twardych umiejętności, natomiast nieformalne uczenie się, takie jak mentoring, praca zespołowa i samodzielne zdobywanie wiedzy, wspiera bardziej elastyczne i adaptacyjne podejście do kariery. Jednak nawet intensywne formy szkolenia mogą nie przynieść natychmiastowych efektów w kontekście zewnętrznej zatrudnialności, co wynika z trudności w modyfikacji czynników rynkowych, które również wpływają na zatrudnialność jednostki. Stabilność zatrudnialności wskazuje zatem na potrzebę bardziej złożonych interwencji, które uwzględniają także indywidualne predyspozycje, takie jak poczucie własnej skuteczności i umiejętność radzenia sobie (Van Harten & De Cuyper, 2021). Długotrwały sukces wymaga ciągłego rozwoju, nauki i adaptacji do ciągłych zmian (Leadbeater i in., 2023).

Fugate i współpracownicy (2004) przedstawili zatrudnialność jako konstrukt psychospołeczny, w którym proaktywne zachowania, takie jak radzenie sobie, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu „kapitału ruchu” – zbioru zasobów osobistych, takich jak kapitał ludzki, kapitał społeczny i tożsamość zawodowa. Osoby posiadające silne mechanizmy proaktywnego radzenia sobie mają większe szanse na budowanie i utrzymywanie sieci kontaktów (kapitał społeczny), nieustanny rozwój umiejętności (kapitał ludzki) oraz utrzymywanie wyraźnej tożsamości zawodowej, co jest kluczowe dla utrzymania zatrudnialności na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy (Forrier i in., 2015). Badania empiryczne potwierdzają, że proaktywne radzenie sobie jest istotnym predyktorem wyników zatrudnialności. Osoby, które angażują się w proaktywne radzenie sobie, mają zazwyczaj wyższy poziom postrzeganej zatrudnialności, ponieważ aktywnie zarządzają swoją ścieżką kariery, poszukując możliwości rozwoju i wzrostu. Takie zachowanie nie tylko przygotowuje je na ewentualne zmiany pracy, ale także zwiększa ich pewność w odniesieniu do możliwości znalezienia zatrudnienia, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz obecnej organizacji (Forrier i in., 2015; Rothwell i Arnold, 2007). Analiza statystyczna pokazała, że proaktywne radzenie sobie w istotny sposób jest powiązana z postrzeganą zatrudnialnością, a statystyki potwierdziły, że ten efekt jest istotny

W badaniach nad zatrudnialnością (*employability*) często podkreśla się znaczenie poczucia własnej skuteczności (*self-efficacy*), jako kluczowego czynnika wpływającego

na zdolność jednostki do radzenia sobie na rynku pracy (Fugate i in., 2004, Forrier i in. 2015). Osoby z wyższym poziomem tego poczucia lepiej radzą sobie w poszukiwaniu pracy, ponieważ wykazują wyższy poziom proaktywności oraz wytrwałości w osiąganiu celów zawodowych. Co więcej, wysoki poziom poczucia własnej skuteczności wpływa na lepsze wykorzystanie kapitału społecznego, co sprzyja zarówno w realizacji zadań zawodowych, jak i w odnajdywaniu nowych możliwości zawodowych. Poczucie własnej skuteczności wzmacnia motywację do rozwoju oraz sprzyja pozytywnemu podejściu do pracy, co w połączeniu z wsparciem ze strony organizacji daje pracownikom większą pewność siebie i lepsze perspektywy zawodowe (Arman i in., 2023). Osoby, które wierzą we własne możliwości, są bardziej skłonne do podejmowania działań niezbędnych do zdobycia pracy, jak również lepiej oceniają swoje szanse na rynku pracy (Petruzzello i in., 2021). Analiza w ramach niniejszej pracy związku poczucia własnej skuteczności z postrzeganą własną zatrudnialnością ujawniły negatywną korelację pomiędzy poczuciem własnej skuteczności w pierwszym pomiarze a postrzeganą zatrudnialnością, natomiast w drugim pomiarze zidentyfikowano pozytywny związek pomiędzy tymi zmiennymi. Takie wskazania sugerują, że wzrost poczucia własnej skuteczności jest pozytywnie skorelowany ze wzrostem postrzeganej zatrudnialności.

Społeczno-poznawcza teoria kariery (SCCT), w kontekście szkoleniowym, podkreśla znaczenie wzajemnego oddziaływania dwóch kluczowych czynników: poczucia własnej skuteczności (*self-efficacy*) oraz oczekiwań wobec rezultatów (*outcome expectations*). Poczucie własnej skuteczności odnosi się do przekonania jednostki o jej zdolności do skutecznego wykonywania zadań, natomiast oczekiwania dotyczące wyniku dotyczą przewidywanych rezultatów działań. Szkolenia, poprzez dostarczanie możliwości nabycia nowych umiejętności i zdobycia doświadczeń, mogą jednocześnie wzmacniać te dwa aspekty, co prowadzi do wyższej motywacji i zwiększonej efektywności w realizacji celów zawodowych (Bandura, 1977). Teoria społeczno-poznawcza wskazuje, że sukcesy osiągnięte w ramach szkoleń nie tylko wzmacniają wiarę jednostki w swoje możliwości (*self-efficacy*), ale także pozytywnie wpływają na oczekiwania wobec przyszłych rezultatów (Bandura, 2000). Z tego względu dobrze zaprojektowane programy szkoleniowe, które przekładają się na doświadczenia związane z uczeniem się, mają potencjał do skutecznego wpływania na rozwój zawodowy poprzez wzrost wiary we własne możliwości i oczekiwanie pozytywnych rezultatów z działań (Lent, Brown, 2008; Lent, Brown, 2013). Założona na tej podstawie w badaniach hipoteza o pozytywnym związku programów szkoleniowych o charakterze

outplacementu z oczekiwaniami dotyczącymi wyniku została potwierdzona. Analiza wariacji dla pomiarów powtarzanych w grupie eksperymentalnej wykazała statystycznie istotny wzrost oczekiwań dotyczących wyników po przeprowadzeniu interwencji, co potwierdza założenia hipotezy o jej wpływie. Jednak brak istotnych różnic pomiędzy grupami sugeruje, że choć interwencja znacząco wpłynęła na grupę eksperymentalną, porównanie z grupą kontrolną nie przyniosło istotnych rezultatów. Ze względu na to, że efekt między grupami (eksperymentalną i kontrolną) nie był istotny, przeprowadzono również liniowy model regresji mieszanej. Analiza przeprowadzona na podstawie powtarzanych pomiarów wykazała, że interwencja istotnie oddziaływała na oczekiwania dotyczące wyników w grupie eksperymentalnej. Wzrost oczekiwań w tej grupie po interwencji potwierdził hipotezę, że programy szkoleniowe o charakterze outplacementu mogą mieć pozytywny związek z oczekiwaniami uczestników dotyczącymi przyszłych wyników ich działań. Jednak brak istotnych różnic między grupą eksperymentalną a kontrolną wskazuje, że sam efekt interwencji nie był na tyle silny, aby wywołać znaczące rozbieżności między tymi grupami. Oznacza to, że choć interwencja była skuteczna w grupie eksperymentalnej, oczekiwane rezultaty nie różniły się istotnie od grupy kontrolnej na początku badania. W grupie kontrolnej zaobserwowano obniżenie oczekiwań w drugim pomiarze w porównaniu z pierwszym. Wynik ten może sugerować, że brak interwencji lub inne czynniki wpłynęły negatywnie na oczekiwania uczestników tej grupy. W rezultacie, w drugim pomiarze różnice między grupą kontrolną a eksperymentalną stały się istotne, co podkreśla wyraźny wpływ interwencji na stabilność lub wzrost oczekiwań w grupie eksperymentalnej, podczas gdy grupa kontrolna odnotowała spadek tych oczekiwań. Siła efektu zaobserwowanego w drugim pomiarze w obu grupach była silna, co dodatkowo podkreśla znaczenie interwencji w stabilizowaniu oczekiwań w grupie eksperymentalnej oraz pogarszające się oczekiwania w grupie kontrolnej. Podsumowując, wyniki wskazują na pozytywny wpływ interwencji na oczekiwania uczestników grupy eksperymentalnej, jednak brak istotnych różnic między grupami w pierwszym pomiarze i późniejszy spadek w grupie kontrolnej sugerują, że wpływ ten był bardziej związany z utrzymaniem oczekiwań na stabilnym poziomie niż ich znaczącym wzrostem w porównaniu z grupą kontrolną. W celu oceny tego czy oszacowania testowanych modeli zmieniają się w obecności innych czynników, przetestowano te same modele z dodaniem następujących współzmiennych: Wiek, Płeć, Staż oraz Częstotliwość zmiany pracy. Analiza wyników tych modeli wykazała zbieżne wyniki. Badacze wskazują, że istniejące deficyty metodologiczne, które dotyczą

pomiarów wyników szkoleń, co sprawia, że porównywanie wyników w różnych programach i kontekstach wydaje się niezwykle trudne (Alhejji i in., 2015). Podkreślają także istotną potrzebę stworzenia szerszego zestawu perspektyw, które umożliwiłyby przeprowadzenie bardziej rygorystycznych i obiektywnych badań nad wynikami szkoleń w różnych kontekstach. Calderon (2006) akcentuje znaczenie ewaluacji w programach szkoleniowych oraz związku między oczekiwaniami wyników, a efektywnością tych programów. Kluczowym aspektem jest to, że aby osiągnąć pożądane zmiany behawioralne wśród uczestników szkoleń, muszą być spełnione cztery warunki: pragnienie zmiany, wiedza o tym, co i jak należy robić, odpowiednie środowisko pracy oraz skuteczna ewaluacja wyników.

Badania wskazują, że osoby o wyższym poziomie poczucia własnej skuteczności są bardziej skłonne do stosowania strategii proaktywnych, ponieważ wierzą, że mają zdolność do kontrolowania swojego otoczenia i osiągania zamierzonych celów (Verešová & Malá, 2012). Te dwie cechy są więc wzajemnie wspierające: osoby proaktywne podejmują kroki, aby przygotować się na przyszłe wyzwania, co zwiększa ich wiarę we własne możliwości, a wyższe poczucie własnej skuteczności skłania je do bardziej aktywnego podejścia do wyzwań i trudności (Greenglass et al., 1999). Verešová i Malá (2012) wykazali, że nauczyciele, którzy częściej stosowali strategię proaktywnego radzenia sobie, odczuwali niższy poziom stresu w pracy, co miało związek z ich wyższym poczuciem własnej skuteczności. Wyższe poczucie własnej skuteczności zmniejsza postrzeganie stresu i prowadzi do lepszego radzenia sobie w wymagających sytuacjach, co wskazuje na ochronną rolę tego konstruktu w procesach adaptacyjnych. Zgodnie z uzyskanymi wynikami, proaktywne radzenie sobie miało istotny wpływ na poczucie własnej skuteczności w jednym z modeli regresji hierarchicznej, gdzie wprowadzono proaktywne radzenie sobie w drugim pomiarze jako predyktor, kontrolując jednocześnie jego poziom z pierwszego pomiaru. Proaktywne radzenie sobie i poczucie własnej skuteczności tworzą wzajemnie wzmacniający się mechanizm: wyższe poczucie skuteczności skłania jednostki do bardziej proaktywnego podejścia do wyzwań, a stosowanie strategii proaktywnego radzenia sobie wzmacnia ich wiarę we własne możliwości. Ten związek jest szczególnie ważny w zawodach, które wiążą się z wysokim poziomem stresu, który może towarzyszyć w sytuacji objęcia procesem transformacji i zagrożeniem utraty pracy. W teorii społeczno-poznawczej Alberta Bandury (1977, 1980), oczekiwanie dotyczące wyniku oraz poczucie własnej skuteczności to dwa kluczowe konstrukty, które wpływają na ludzkie zachowanie, jednak różnią się od siebie

w istotny sposób. Bandura (1980) wskazuje, że te dwie zmienne są ze sobą powiązane, ponieważ osoby o wysokim poczuciu własnej skuteczności nie tylko wierzą, że mogą podjąć działania, ale również przewidują, że te działania doprowadzą do oczekiwanych rezultatów. Różnią się zakresem oddziaływania: poczucie własnej skuteczności wpływa na to, czy jednostka podejmie działanie, podczas gdy oczekiwania co do wyników determinują, jakie rezultaty jednostka przewiduje. Wyniki analiz nie wskazują na pozytywny związek pomiędzy proaktywnym radzeniem sobie a oczekiwaniami co do wyników. Choć korelacje są umiarkowane, statystycznie istotne, to jednak pozostałe analizy nie potwierdziły zależności.

Outplacement jest powszechnie stosowaną strategią wsparcia dla pracowników, którzy zostają zwolnieni z pracy, oferując im szkolenia, doradztwo zawodowe i wsparcie w poszukiwaniu nowego zatrudnienia. Programy te są istotnym elementem aktywnych polityk rynku pracy, mających na celu minimalizowanie negatywnych skutków bezrobocia oraz wspieranie reintegracji na rynku pracy (Card i in., 2010).

Przeprowadzone analizy pozwalają na identyfikację predyktorów, które mają największy wpływ na zmiany w zatrudnialności, co jest zgodne z teoretycznymi modelami opisującymi rolę zasobów psychologicznych w radzeniu sobie z bezrobociem (DellaVigna, 2022).

8.2 Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Badania przeprowadzone w niniejszej pracy posiadają kilka istotnych ograniczeń, które należy wziąć pod uwagę przy interpretacji wyników. Przede wszystkim, jednym z kluczowych ograniczeń jest specyficzny charakter grupy uczestników. Grupa ta była stosunkowo jednorodna pod względem demograficznym i zawodowym, co ogranicza możliwość uogólnienia wyników na szerszą populację. W związku z tym, wnioski wyciągnięte z tego badania mogą nie mieć pełnego zastosowania w innych kontekstach zawodowych czy społecznych. Ponadto, liczebność próby była stosunkowo mała, co może mieć wpływ na generalizowanie wyników. Mimo to, próba okazała się wystarczająca, aby zapewnić odpowiednią moc statystyczną i przetestować zakładane zależności między zmiennymi.

Drugim istotnym ograniczeniem jest wykorzystanie pomiarów samoopisowych, które mogą być podatne na różne źródła błędów systematycznych, takich jak wpływ tendencji do odpowiadania w sposób społecznie pożądanym (Podsakoff i in., 2003). Choć samoopisy są często stosowanym narzędziem w badaniach psychologicznych,

szczególne gdy mierzymy subiektywne konstrukty, jak poczucie własnej skuteczności lub postrzegana zdolność do zatrudnienia, to niosą one ryzyko zniekształcenia wyników. Warto jednak zaznaczyć, że wszystkie wykorzystane w badaniu miary cechowały się dobrą rzetelnością i trafnością psychometryczną, co zapewniało wiarygodność uzyskanych wyników. Niemniej jednak przyszłe badania mogłyby uzupełnić pomiary samoopisowe o dodatkowe wskaźniki behawioralne, które dostarczyłyby bardziej obiektywnych danych na temat badanych zjawisk.

W kontekście przyszłych badań warto rozważyć zastosowanie alternatywnych metod oceny, zwłaszcza tych bardziej obiektywnych. Na przykład, przyszłe badania mogłyby uwzględnić liczbę rzeczywistych relokacji zawodowych uczestników, informacje o zmianie pracodawcy, liczbie otrzymanych ofert pracy lub liczbie przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych. Takie dane mogłyby poszerzyć rozumienie oddziaływania proaktywnego radzenia sobie i poczucia własnej skuteczności na zatrudnialność, oferując bardziej obiektywny wgląd w procesy adaptacyjne związane z zagrożeniem utraty pracy.

Chociaż wyniki niniejszego badania dostarczają cennych informacji na temat znaczenia takich czynników, jak proaktywność, poczucie własnej skuteczności czy przekonania o zatrudnialności w procesie restrukturyzacji, przyszłe badania mogą skoncentrować się na długoterminowych efektach tych czynników. Może to obejmować na przykład monitorowanie statusu zawodowego pracowników po zakończeniu procesów restrukturyzacyjnych, ich poziomu satysfakcji z pracy, stabilności zatrudnienia czy kariery zawodowej na przestrzeni czasu. To pozwoliłoby na głębsze zrozumienie, jak te zmienne wpływają na długoterminową adaptację w zmieniającym się środowisku pracy.

Tego typu rozszerzenia w przyszłych badaniach pomogłyby nie tylko w lepszym zrozumieniu mechanizmów wpływających na zdolność adaptacji do zmian zawodowych, ale także dostarczyłyby praktycznych wskazówek dla firm i organizacji, które zarządzają procesami restrukturyzacyjnymi i wspierają pracowników w adaptacji do nowych warunków.

8.3 Praktyczne implikacje uzyskanych wyników

Dzięki uzyskanym wynikom możliwe jest zaproponowanie szeregu działań praktycznych, które mogą pomóc organizacjom przygotować pracowników do różnych trudnych sytuacji zawodowych w procesie transformacji. Badanie to ma ważne implikacje dla praktyków i może być przydatne w praktyce outplacementu na kilka

sposobów. Wyniki badań sugerują, że szkolenia outplacementowe, które rozwijają umiejętności i umożliwiają zdobywanie wiedzy wymaganej przez rynek pracy, powinny mieć pozytywny związek z postrzeganą zdolnością do zatrudnienia. W szczególności, rynek pracy oparty na wiedzy wiąże się z odpowiednim naciskiem na podnoszenie kwalifikacji. Chociaż oczekuje się, że uczenie się będzie miało pozytywny wpływ na postrzeganą zdolność do zatrudnienia, istnieje niewiele badań potwierdzających związek między uczeniem się, w tym uczeniem się związanym z pracą, a zdolnością do zatrudnienia (Houben i in., 2021). Warto zatem pogłębiać badania, mające na celu potwierdzić związek między programami szkoleń outplacementowych a zatrudnialnością, która odgrywa tak ważną rolę w procesie poszukiwania pracy. Outplacement jest jednak wciąż niedostatecznie wykorzystywany, o czym świadczy niski poziom wiedzy pracowników na temat outplacementu (Kaźmierczyk i in., 2020). Każde badanie, które przyczynia się do lepszego zrozumienia sposobów na zwiększenie poczucia własnej zatrudnialności, ma ogromną wartość, gdyż pozwala lepiej poznać czynniki wspierające aktywizację zawodową pracowników, szczególnie w kontekście szybko zmieniającego się rynku pracy.

Wyniki badań mają zastosowanie w opracowywaniu skutecznych strategii zarządzania zasobami ludzkimi i wspierania pracowników w organizacjach stojących przed wyzwaniem związanym ze zmianami strukturalnymi i redukcją zatrudnienia. Praca ta ma również znaczenie dla polityki zatrudnienia, zarówno na poziomie rządowym, jak i organizacyjnym, oraz dla doradztwa zawodowego. Z jednej strony, wyniki mogą wspierać organizacyjne strategie w zakresie zatrudnialności, rozwiewając obawy, że wspieranie nauki w miejscu pracy może prowadzić do zwiększonej rotacji pracowników, zwiększając ich postrzeganą atrakcyjność na zewnętrznym rynku pracy. Z drugiej strony, te same wyniki mogą być korzystne dla osób chcących podnieść swoją zatrudnialność zewnętrzną, zwłaszcza w czasach restrukturyzacji, wskazując, że inne podejścia mogą być konieczne do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Ważne jest również, aby organizacje miały na uwadze cykliczny związek pomiędzy nauką w miejscu pracy a postrzeganą zatrudnialnością. Stanowi to solidną podstawę do dalszego badania, w jaki sposób nauka rozwijająca umiejętności cenione przez pracodawców z poczuciem własnej zatrudnialności i proaktywną postawą pracowników.

Z wyników badań można zakładać, że programy outplacementowe mogą istotnie wpłynąć na proaktywność pracowników w radzeniu sobie z sytuacjami związanymi z utratą pracy. Pracownicy, którzy uczestniczyli w takich programach, wykazali wyższy

poziom zaradności oraz proaktywności w porównaniu do grupy kontrolnej. Proaktywne radzenie sobie jest szczególnie ważne dla pracowników zagrożonych utratą pracy, ponieważ muszą z wyprzedzeniem myśleć o przyszłych perspektywach i konsekwencjach swojej działalności zawodowej. Większość programów outplacementowych szkoli ich w zakresie reagowania i dostosowywania się do bieżących okoliczności. Podążając za ciągłymi zmianami na rynku pracy, powinniśmy rozważyć, jakie umiejętności mogą być korzystne i możliwe do wyszkolenia w kontekście wzmocnienia naszej zaradności i percepcji własnej zatrudnialności.

Warto kontynuować badania i analizy, czy zwiększony dostęp do programów szkoleniowych w zakresie outplacementu może prowadzić do zmian w postrzeganej zatrudnialności, proaktywnym radzeniu sobie lub poczuciu własnej skuteczności, a jeśli tak, to w jakim stopniu i odnośnie jakiej grupy pracowników mogą te zmiany mieć związek.

8.4 Wdro enie

Działania wdrożeniowe miały bezpośredni związek z transformacją sektora energetycznego i były kluczowe dla zapewnienia płynności tego procesu z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Skupiały się one głównie na wspieraniu pracowników zagrożonych restrukturyzacją oraz zwiększaniu ich zatrudnialności. Obecna forma projektu wdrożeniowego bazowała na przyjętych pierwotnie założeniach teoretycznych i dotyczy szeroko rozumianych działań outplacementowych. Projekt koncentrował się na wzmocnieniu zatrudnialności, wewnętrznej oraz zewnętrznej, poprzez zastosowanie programu szkoleniowego, którego celem jest nabywanie kompetencji cennych na rynku pracy w grupie pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami procesu transformacji. Przeprowadzona analiza potrzeb wśród pracowników firmy w zestawieniu z aktualnymi procesami na rynku pracy dały podstawy do wyboru dwóch rodzajów szkoleń – z zakresu umiejętności miękkich oraz z zakresu kompetencji cyfrowych (IT).

Cel wdrożeniowy obejmował analizę związków opracowanych szkoleń z zaradnością i własną percepcją zatrudnialności pracowników oraz na podstawie wyników badań i doświadczeń wdrożenie szkoleń, które będą w najwyższym stopniu przygotowywały pracowników do procesu transformacji przemysłu energetycznego.

Zostały opracowane i wdrożone trzy programy szkoleniowe, które obejmowały m.in. rozwój umiejętności IT oraz zarządzania zespołami w procesie zmian. Programy te były skierowane zarówno do kadry menedżerskiej, jak i pracowników operacyjnych, którzy musieli dostosować swoje umiejętności do nowej rzeczywistości zawodowej, w obliczu zamknięcia bloków energetycznych i zmian strukturalnych w firmie oraz całej branży energetycznej.

Celem programów było zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników poprzez rozwój umiejętności technicznych (szkolenia IT) oraz umiejętności miękkich, takich jak zarządzanie zespołem, negocjacje i proaktywne radzenie sobie ze stresem, a także przygotowanie pracowników do funkcjonowania na zmieniającym się rynku pracy poprzez wzmocnienie ich poczucia własnej skuteczności, proaktywnego radzenia sobie oraz zatrudnialności.

Wszystkie sesje szkoleniowe były kalibrowane pod kątem sytuacji transformacji branży energetycznej oraz nabywania kompetencji pożądanых/deficytowych na rynku pracy. Wyniki badania wykazały, że udział w programach szkoleniowych ma związek pozytywny z postrzeganą własną zatrudnialnością uczestników, poczuciem własnej skuteczności oraz zdolności radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Badanie wykazało, że każda interwencja, zarówno w postaci treningu umiejętności miękkich, jak i twardych, miała pozytywny związek z proaktywnym radzeniem sobie, w porównaniu z grupą kontrolną.

W dzisiejszym dynamicznym środowisku pracy, naznaczonym zjawiskami takimi jak bezrobocie, zwolnienia grupowe, restrukturyzacje oraz niestabilność zatrudnienia, pracownicy coraz częściej odczuwają presję, rywalizację i strach przed utratą pracy. Osoby zmuszone do zmiany zatrudnienia często stają przed trudnościami w nalezieniu nowej pracy. W związku z tym, niezwykle istotne jest zapewnienie pracownikom programów szkoleniowych, które pomogą im lepiej radzić sobie z wyzwaniami wynikającymi z transformacji rynku pracy oraz adaptacją do zmieniających się warunków zatrudnienia.

Tego rodzaju szkolenia, szczególnie w kontekście transformacji technologicznej i przemysłowej, są kluczowe dla wspierania pracowników w procesie dostosowywania się do nowych realiów. Transformacja energetyczna stawia przed pracownikami konieczność nabywania nowych umiejętności, a odpowiednio ukierunkowane programy outplacementowe mogą odegrać istotną rolę w przygotowaniu ich na zmieniające się wymagania rynku pracy. Te wnioski zostały wykorzystane do opracowania kolejnych

programów, które jeszcze lepiej odpowiadają na potrzeby pracowników. Zbudowanie odpowiednich Programów szkoleniowych odgrywa niezwykle istotne znaczenie w procesie transformacji sektora energetycznego i zatrudnionych w nim pracowników.

W marcu 2024 uruchomiono i wdrożono pierwszy program szkoleniowy w oparciu o doświadczenia oraz wyniki badań przeprowadzonych w ramach doktoratu. Obejmuje on zarówno rozwój umiejętności miękkich, jak i technicznych kompetencji IT, z naciskiem na wykorzystanie narzędzi analitycznych. Szkolenia mają na celu wyposażenie pracowników w niezbędne umiejętności, które pozwolą im lepiej radzić sobie z różnymi wyzwaniami w pracy oraz rozwijać kompetencje cenione na rynku pracy. W ramach szkoleń miękkich, uczestnicy rozwijają kompetencje interpersonalne, takie jak elastyczność, komunikatywność i radzenie sobie w sytuacjach stresowych. Umiejętności te są kluczowe w środowisku pracy, gdzie skuteczna współpraca i szybkie reagowanie na zmiany stanowią podstawę efektywnego działania. Wzmacnianie tych kompetencji ma na celu nie tylko rozwój osobisty pracowników, ale także zwiększenie ich zdolności do pracy zespołowej, co przekłada się na przewagę konkurencyjną organizacji, a także poza nią. Z kolei szkolenia techniczne skupiają się na rozwijaniu umiejętności analizy danych za pomocą Excela oraz narzędzi Power (Power Query, Power Pivot). Programy te pozwalają uczestnikom na naukę zaawansowanego przetwarzania danych, w tym ich importu, analizy oraz wizualizacji. Uczestnicy uczą się tworzyć interaktywne raporty oraz dashboardy, które wspierają podejmowanie decyzji biznesowych. Dzięki tym narzędziom pracownicy mogą tworzyć bardziej zaawansowane analizy, co znacząco podnosi ich wartość na rynku pracy oraz zwiększa innowacyjność i produktywność organizacji. Program szkoleniowy zapewnia kompleksowy rozwój zarówno w zakresie umiejętności interpersonalnych, jak i technicznych, co przyczynia się do zwiększenia efektywności pracowników i organizacji jako całości. W programie uczestniczyły 104 osoby.

Drugi program szkoleniowy pod hasłem "Rozwijaj MegaMOCny potencjał swoich Pracowników" jest skierowany do pracowników posiadających potencjał liderów i eksperckich, zatrudnionych na stanowiskach Specjalisty, Starszego Specjalisty oraz Głównego Specjalisty. Program odpowiada na wyzwania związane z transformacją energetyczną, technologiczną oraz cyfrową, przygotowując uczestników na przyszłe zmiany w sektorze energetycznym. Cele i zakres programu obejmują rozwój tzw. kompetencji przyszłości, które są kluczowe w wielu branżach. Do najważniejszych umiejętności należą: zdolność do adaptacji i elastyczność, umiejętności przywódcze, dobra organizacja pracy, kreatywność, innowacyjność oraz umiejętność ciągłego

rozwoju, inteligencja emocjonalna, odporność na stres, gotowość na nowe wyzwania oraz uczenie się na błędach, kompetencje związane z komunikacją, relacjami i współpracą w zespole, kompetencje cyfrowe i analityczne, a także umiejętność krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów. Program będzie realizowany w 2024 roku i obejmuje 5-6 dni warsztatowo-szkoleniowych, odbywających się co trzy tygodnie. Spotkania będą miały formę hybrydową – zarówno stacjonarną, jak i online, a szczegółowy plan zostanie omówiony z uczestnikami po utworzeniu grupy. Program ten jest istotnym narzędziem dla rozwoju pracowników o wysokim potencjale, mającym na celu zwiększenie ich przygotowania do przyszłych wyzwań związanych z dynamicznie zmieniającym się sektorem energetycznym oraz technologicznym. Do programu zgłosiły się 83 osoby.

W 2024 roku wdrożono programy szkoleniowe oparte na dotychczasowych badaniach i doświadczeniach z poprzednich lat, które wykazały ich skuteczność. Analizy pokazały, że programy te miały istotny związek z badanymi zmiennymi, takimi jak postrzeganie własnej zatrudnialności, zdolności adaptacyjne oraz proaktywne radzenie sobie uczestników. Dzięki temu, programy te zostały zoptymalizowane, aby jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby pracowników i organizacji, przyczyniając się do ich lepszego przygotowania na dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe i organizacyjne.

8.5 Podsumowanie

Outplacement, czyli proces pomagania pracownikom w przejściu przez zwolnienia, staje się coraz ważniejszy na dzisiejszym rynku pracy. Daje on pracownikom możliwość ponownego przemyślenia swoich ścieżek kariery i rozwinięcia nowych umiejętności. Badania pokazują, że znajomość działań typu outplacement wśród pracodawców jest niewielka, a w konsekwencji również niewielu stosuje działania outplacementowe. Wynik działalności naukowej w postaci badań efektywności działań wspierających pracowników oraz sposobu wykorzystania tych analiz i badań służy rozwojowi innowacyjności oraz ma niewątpliwy wpływ na gospodarkę, która stoi przed ogromnym wyzwaniem. Również sama branża energetyczna w Polsce zmierza w kierunku głębokich reform, co będzie skutkowało procesami restrukturyzacyjnymi, a w konsekwencji wzrostem znaczenia działań outplacementowych.

Aby skutecznie zidentyfikować czynniki decydujące o skuteczności działań outplacementowych niezbędne jest zbadanie poszczególnych działań w specyficznych zakładach pracy branży energetycznej i ich roli w radzeniu sobie w zmieniających się

warunkach zawodowych. Niniejsze badanie koncentruje się na pracownikach, którzy uczestniczyli w programach szkoleniowych o charakterze outplacementowym mających na celu zdobycie lub rozwinięcie umiejętności rynkowych.

Celem badania było zbadanie założeń społeczno-poznawczej teorii kariery (Lent i in., 1994) w kontekście modelu zarządzania karierą (Lent, Brown, 2013), szczególnie w sytuacji zagrożenia utratą pracy. W pracy przeanalizowano związek działań podejmowanych przez jednostki z poziomem postrzeganej zatrudnialności zarówno na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dodatkowo, oceniono rolę czynników psychospołecznych, takich jak poczucie własnej skuteczności, oczekiwania wobec wyników, proaktywne radzenie sobie oraz wsparcie społeczne, w kształtowaniu postrzegania swojej zdolności do znalezienia pracy.

W badaniu uczestniczyło 92 uczestników spośród pracowników jednej z największych grup kapitałowych w sektorze energetycznym w Polsce. Skuteczność opracowanego programu szkoleniowego została oceniona za pomocą badania podłużnego, z pre-testem i post-testem.

Wyniki pokazały, że szkolenie zarówno w zakresie umiejętności miękkich, jak i twardych mają związek pozytywny z proaktywnymi umiejętnościami radzenia sobie w porównaniu z grupą kontrolną. Chociaż szkolenie outplacementowe nie miało bezpośredniego związku z poczuciem własnej skuteczności, zwiększone proaktywne radzenie sobie było związane z wyższym poczuciem własnej skuteczności, co z kolei wiązało się z wyższym poziomem szans na zatrudnienie. Zatem wzrost zarówno proaktywnego radzenia sobie, jak i poczucia własnej skuteczności był pozytywnie skorelowany z wyższym poziomem postrzeganej przez siebie zatrudnialności.

Aby skutecznie zidentyfikować czynniki decydujące o skuteczności szkoleń niezbędne jest zbadanie ich związku z wyżej określonymi zmiennymi w specyficznych zakładach pracy branży energetycznej. Analiza wyników oraz przedstawienie sposobu wykorzystania tych wyników pozwala na skuteczniejsze i bardziej efektywne dopasowanie działań wspierających pracowników, z którymi firma będzie rozwiązywać stosunek pracy. Na tej podstawie zostały uruchomione odpowiednie programy, które obejmują 187 osób i pozwolą na lepsze przygotowanie się na dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe i organizacyjne.

Bibliografia

- Abildgaard, J. S., Nielsen, K., & Sverke, M. (2018). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress*, 32, 105–123.
- Aftab, S., & Waheed, A. (2021). Proactive employee behaviors and organizational development: The role of self-efficacy as a moderator. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review (RJSSER)*, 2, 232–243.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Albion, M., Fernie, K., & Burton, L. (2005). Individual differences in age and self-efficacy in the unemployed, *Australian Journal of Psychology*, 57, 11 – 19.
- Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2015). Diversity training programme outcomes: A systematic review. *Human Resource Development Quarterly*, 55, 234–254.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. Paul Chapman Publishing.
- Aspinwall, L. G. (2005). The psychology of future-oriented thinking: From achievement to proactive coping, adaptation, and aging. *Motivation and Emotion*, 29(4), 203–235.
- Aspinwall, L., & Taylor, S. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417–436.
- Backeberg, P. (2001). The effects of level of training on employee perceived empowerment, commitment, and job performance. *Unpublished doctoral dissertation*.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior* (pp. 120–136). Wiley.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.

- Bandura, A., Adams, N., & Beyer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 125–139.
- Bandura, A., Adams, N., Hardy, A., & Howells, G. (1980). Tests of generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4, 39–66.
- Bańka, A. (2006). Kapitał kariery – warunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy. W Z. Ratajczak, A. Bańka, & E. Turska (Red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia* (s. 74). Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bartlett, L., Martin, A., Neil, A., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M., & Sanderson, K. (2019). A systematic review and meta-analysis of workplace mindfulness training randomized controlled trials. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24, 108–126.
- Bates, D., Mächler, M., Bolker, B., & Walker, S. (2015). Fitting linear mixed-effects models using lme4. *Journal of Statistical Software*, 67(1), 1–48.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Beck, J., & Schmidt, A. (2012). Taken out of context? Cross-level effects of between-person self-efficacy and difficulty on the within-person relationship of self-efficacy with resource allocation and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 195–208.
- Beichter, T., & Kaiser, M. (2023). The future of upskilling: Human- and technology-centered (s. 193). *Journal of Career Development*, 51, 193.
- Berg-Peer, J. (2004). *Outplacement w praktyce*. Oficyna Ekonomiczna, cytowany za „Podręcznik outplacement’u w ramach PO KL” (s. 13).
- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Stockholm University.
- Betz, N. E., & Vuyten, K. (1997). Efficacy and outcome expectations influence career exploration and decidedness. *The Career Development Quarterly*, 46, 179–189.
- Bijańska, J., & Karbownik, A. (2000). *Restrukturyzacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–1999*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

- Binda, A., Binda, D. (2010). *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (I)*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym.
- Bode, C., Ridder, D., Kuijer, R., & Bensing, J. (2007). Effects of an intervention promoting proactive coping competencies in middle and late adulthood. *The Gerontologist, 47*, 42–51.
- Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Organizational Behavior*.
- Bortnowska, H., & Stankiewicz, J. (2018). Outplacement w praktyce lubuskich przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 21*, 199–210.
- Braun, G., Järvinen, M., Stahre, J., & Hämäläinen, R. (2022). Motivational challenges of engineers participating in an online upskilling program. *European Conference on e-Learning, 21*, 25–31.
- Broadley, T., Cai, Y., Firth, M., Hunt, E., & Neugebauer, J. (2022). *The SAGE handbook of graduate employability*. SAGE.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work, 16*, 107–126.
- Calderon, E. (2006). *The corporate university: Effective strategies used to create a productive corporate training program* (Graduate Research Paper No. 466). University of Northern Iowa.
- Caliendo, M., Kritikos, A., Rodríguez, D., & Stier, C. (2023). Self-efficacy and entrepreneurial performance of start-ups. *Small Business Economics, 61*, 1–25.
- Cangiano, F., Parker, S. K., & Ouyang, K. (2021). Too proactive to switch off: When taking charge drains resources and impairs detachment. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Canrinus, E., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., & Hofman, W. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education, 27*, 403–419.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2010). Active labor market policy evaluations: A meta-analysis. *The Economic Journal, 120*(548), F452–F477.
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine, 4*(1), 92–100.

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control–process view. *Psychological Review*, 97(1), 19–35.
- Cerdin, J.-L., Liao, Y., & Sharma, K. (2020). The role of temporal focus, dispositional employability, and training on the perceived internal career prospects of talents. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 1–28.
- Cheng GH-L and Chan DK-S (2008) Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology* 57(2): 272–303.
- Choi, B., Park, H., Yang, E., Lee, S., Lee, Y., & Lee, S. (2012). Understanding career decision self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 25–39.
- Christiaensen, L., Ferré, C., Gajderowicz, T., Bulmer, E., & Wrona, S. (2022). Towards a just coal transition: Labor market challenges and people’s perspectives from Silesia.
- Clark, A., Georgellis, Y., & Sanfey, P. (2001). Scarring: The psychological impact of past unemployment. *Economica*, 68, 221–241.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2014). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*.
- Creed, P., Patton, W., & Prideaux, L.-A. (2006). Causal relationship between career indecision and career decision-making self-efficacy: A longitudinal cross-lagged analysis. *Journal of Career Development*, 33, 295–311.
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. (2018). Self-efficacy to spur job performance: Roles of job-related anxiety and perceived workplace incivility. *Management Decision*, 56(4), 1118–1134.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40, 152–172.
- De Cuyper, N., Philippaers, K., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2019). The reciprocal relationship between resources and psychological distress among unemployed job seekers. *Journal of Career Development*, 46(1), 17–30.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Sully de Luque, M. F. (2010). Proactivity with image in mind: How employee and manager characteristics affect evaluations of

- proactive behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 347–369.
- DellaVigna, S. (2022). The labor market effects of social programs: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Economic Perspectives*, 36(2), 45–70.
- Doherty, N., Tyson, S., & Viney, C. (1993). A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement. *Personnel Review*, 22, 45–53.
- Drummond, S., & Brough, P. (2016). Proactive coping and preventive coping: Evidence for two distinct constructs? *Personality and Individual Differences*, 92, 123–127.
- Ebner, K., Selenko, E., & Soucek, R. (2021). *Internships and employability* [Dataset].
- Ekuma, K. (2023). Rethinking upskilling and reskilling in the age of AI and automation: A fsQCA approach. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 589–607.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(2), 97–124.
- Feintuch, A. (1955). Improving the employability and attitudes of "difficult-to-place" persons. *Psychological Monographs: General and Applied*, 69(7), 1–20.
- Fisher, R. A. 1922. The goodness of fit of regression formulate, and the distribution of regression coefficients. *Journal of the Royal Statistical Society*. 85 (4), pp. 597-612.
- Folkman, S. (2013). Stress: Appraisal and coping. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology* (Vol. 12, pp. 1913–1915). Wiley.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745–774.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept of employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102–124.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital, and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56–64.
- Forum Energii. (2024). *Transformacja energetyczna w Polsce – Edycja 2024*.
- Frese, M. (2008). The word is out: We need an active performance concept for modern industries.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to

- organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Fugate, M., van der Heijden, B., De Vos, A., Forrier, A., & De Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. *Academy of Management Annals*, 15(1), 266–298.
- Gbadamosi, G., Evans, C., Richardson, M., & Ridolfo, M. (2015). Employability and students' part-time work in the UK: Does self-efficacy and career aspiration matter? *British Educational Research Journal*, 41.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183–211.
- Gitelman, L., & Kozhevnikov, M. (2023). New approaches to the concept of energy transition in the times of energy crisis. *Sustainability*, 15, 5167.
- Giunchi, M., Vonthron, A. M., & Ghislieri, C. (2019). Perceived job insecurity and sustainable wellbeing: Do coping strategies help? *Sustainability*, 11(3), 784–801.
- Greenglass, E. (2002). Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, vision, and challenges* (pp. 37–62). Oxford University Press.
- Greenglass, E. R., & Fiksenbaum, L. (2009). Proactive coping, positive affect, and well-being: Testing for mediation using path analysis. *European Psychologist*, 14, 29–39.
- Greenglass, E., Schwarzer, R., & Taubert, S. (1999). The Proactive Coping Inventory (PCI): A multidimensional research instrument. In *20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cracow, Poland, July 12–14 1999*.
- Grupa Ekspercka 'Sprawiedliwa Transformacja'. (2020). *Rekomendacje dla Sprawiedliwej Transformacji*. Ekspertyza przygotowana w ramach Zespołu do spraw Rozwoju Przemysłu Odnawialnych Źródeł Energii i Korzyści dla Polskiej Gospodarki przy Ministrze Klimatu. Katowice, Łódź, Poznań, Wrocław, Warszawa.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35.

- Gyurák Babel'ová, Z., Stareček, A., Caganova, D., Fero, M., & Čambál, M. (2019). Perceived serviceability of outplacement programs as a part of sustainable human resource management. *Sustainability*, *11*(17), 4748.
- Gwiazda, A., Olender-Skóra, M., & Stawowiak, M. (2023). *Transformacja sektora węglowego w Polsce*. Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości.
- Harten, J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2020). Introduction to special issue on HRM and employability: Mutual gains or conflicting outcomes? *The International Journal of Human Resource Management*, *31*, 1–11.
- Harten, J., De Cuyper, N., Knies, E., & Forrier, A. (2021). Taking the temperature of employability research: A systematic review of interrelationships across and within conceptual strands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*, 1–14.
- Hasan Abdillah, M., Tentama, F., Widiana, H., & Zurqoni, Z. (2023). Self-regulation, self-evaluation, and self-efficacy: How does its impact on employability? *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, *12*, 1165.
- Hermawati, R., Moeins, A., & Suhardi, E. (2023). The influence of self-efficacy and employee empowerment on organizational citizenship behavior through job satisfaction. *Journal of World Science*, *2*, 504–513.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, *6*.
- Houben, E., De Cuyper, N., Kyndt, E., & Forrier, A. (2021). Learning to be employable or being employable to learn: The reciprocal relation between perceived employability and work-related learning. *Journal of Career Development*, *48*(4), 443–458.
- Hryniewicz, K., Milewska, A. (2023). SZTOS: System Zautomatyzowanego Tworzenia Opisu Statystycznego (Wersja SZTOS) [Oprogramowanie]. <https://sztos-it.com/>
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). [Dataset].

- Huang, W. R. (2009). A comparison of the influences of different training approaches on trainees' perceptions of self-efficacy to achieve training outcomes among bankers in Taiwan (Doctoral dissertation). The Ohio State University, Columbus.
- Imai, K., Keele, L., & Tingley, D. (2010). A general approach to causal mediation analysis. *Psychological Methods, 15*(4), 309–334.
- IRENA and ILO. (2021). *Renewable energy and jobs – Annual review 2021*. International Renewable Energy Agency, International Labor Organization, Abu Dhabi, Geneva.
- Jiang, L., Xu, X., & Wang, H. J. (2020). A resources–demands approach to sources of job insecurity: A multilevel meta-analytic investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*, 108–126.
- Joie-La Marle, C., Parmentier, F., Weiss, P.-L., Storme, M., Lubart, T., & Borteyrou, X. (2023). Effects of a new soft skills metacognition training program on self-efficacy and adaptive performance. *Behavioral Sciences, 13*, 202.
- Juchnowicz, M. (2007). Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego. W M. Juchnowicz (Red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy* (s. 176). Difin.
- Juliana, J., Pramezwarly, A., Lemy, D., Djakasaputra, A., Situmorang, J., & Maleachi, S. (2022). The role of job characteristics, organizational citizenship behavior, and self-efficacy in the relationship to employee performance. *International Journal of Social Science and Business, 6*, 486–495.
- Kaloshina, T., & Galimova, A. (2023). Outplacement: Current practice of a responsible employer for transport and logistics companies. *E3S Web of Conferences, 376*.
- Kamiński, R., & Pospiech, E. (2020). Outplacement jako forma aktywizacji zawodowej (s. 135–157).
- Kanfer, R., Wanberg, C., & Kantrowitz, T. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 86*, 837–855.
- Karaman, M., Kumaran, A., Haktanir, A., & Lenz, A. (2018). Predictors of counselor-in-training students' general self-efficacy. *Mediterranean Journal of Educational Research, 12*, 136–149.
- Kaźmierczyk, J., Tarasova, A., & Andrianova, E. (2020). Outplacement – An employment safety tool but not for everyone: The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1723210.

- Klimczuk, A., & Klimczuk-Kochańska, M. (2013). Outplacement dla pracowników – Outplacement jako forma wsparcia pracowników przedsiębiorstwa (s. 85–130).
- Klimczuk, A., & Klimczuk-Kochańska, M. (2013). Outplacement – Odpowiedzialne zwolnienia pracownicze w kontekście rozwoju regionalnego (s. 111–135).
- Klimczuk-Kochańska, M., & Klimczuk, A. (2012). Outplacement dla firm – Bariery, potrzeby, czynniki rozwoju.
- Koen, J., & van Bezouw, M. (2021). Acting proactively to manage job insecurity: How worrying about the future of one's job may obstruct future-focused thinking and behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, 727363.
- Koen, J., & Parker, S. K. (2020). In the eye of the beholder: How proactive coping alters perceptions of insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*, 385–400.
- Koral, J. (2018). Outplacement – sposób na bezrobocie. *Forum Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych*.
- Kozuch, M., Wąsowicz, K., & Famielec, J. (2018). *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw*.
- Kubiczek, J., Hadasik, B., Krawczyńska, D., Przedworska, K., & Ryczko, A. (2023). Going beyond frontiers in household energy transition in Poland – A perspective. *Frontiers in Energy Research, 11*, 1239115.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research, 83*, 273–313.
- Kyndt, E., Govaerts, N., Dochy, F., & Baert, H. (2011). The learning intention of low-qualified employees: A key for participation in lifelong learning and continuous training. *Vocations and Learning, 4*, 211–229.
- Kyndt, E., Onghena, P., Smet, K., & Dochy, F. (2014). Employees' willingness to participate in work-related learning: A multilevel analysis of employees' learning intentions. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 14*, 309–327.
- Laguna, M., Bak, W., Purc, E., Mielniczuk, E., & Oles, P. (2014). Krótki inwentarz osobowości TIPI-P w badaniach polskich. *Roczniki Psychologiczne, 17*, 403–419.
- Lai, K. (2018). Estimating standardized SEM parameters given nonnormal data and incorrect model: Methods and comparison. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 25*(4), 600–620.

- Langerak, J., Koen, J., & Hooft, E. (2022). How to minimize job insecurity: The role of proactive and reactive coping over time. *Journal of Vocational Behavior, 136*, 103729.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 212–247.
- Leadbeatter, D., Nanayakkara, S., Zhou, X., & Gao, J. (2023). Employability in health professional education: A scoping review. *BMC Medical Education, 23*.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2008). Social cognitive career theory and subjective well-being in the context of work. *Journal of Counseling Psychology, 55*(2), 222–232.
- Lent, R., & Brown, S. (2008). Social cognitive career theory and subjective well-being in the context of work. *Journal of Career Assessment, 16*, 6–21.
- Lent, R., & Brown, S. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology, 60*.
- Lent, R., Brown, S., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*, 79–122.
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*.
- Liu, X., Peng, M., Anser, M., Chong, W.-L., & Lin, B. (2020). Key teacher attitudes for sustainable development of student employability by social cognitive career theory: The mediating roles of self-efficacy and problem-based learning. *Frontiers in Psychology, 11*, 1945.
- LiveCareer Polska. (2024). *Dlaczego Polacy zmieniają (lub nie) pracę?* LiveCareer.pl.
- Lopes, T. C. da C. (2014). *O outplacement: Caracterização e novas tendências* (Praca magisterska). Universidade de Lisboa.
- Lüdecke, D. (2023). sjPlot: Data visualization for statistics in social science. *R Package Version 2.8.13*.
- Ludwikowska, K. (2018). Przydatność zawodowa w perspektywie zatrudnialności. *Problemy Profesjologii, 2*, 95–106.
- Malik, M., & Nawaz, M. K. (2022). Fostering employability through mediation of protégé career self-efficacy of Pakistani bankers. *Cogent Business & Management, 9*.

- Mansell, P., & Turner, M. (2023). The mediating role of proactive coping in the relationships between stress mindset, challenge appraisal tendencies, and psychological well-being. *Frontiers in Psychology, 14*, 1–11.
- Marie-Kim Côté, M. Gagné. (2020). Changes in practitioners' attitudes, perceived training needs and self-efficacy over the implementation process of an evidence-based parenting program. *BMC Health Services Research, 20*.
- Marsden, O., & Marsden, J. (2021). Potential pathways for mining operations to transition to renewable energy—A case study. *Mining, Metallurgy & Exploration, 38*.
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 64*.
- Mazzetti, G., Alcover, C.-M., Çetin, M., de Carlo, E., Derous, E., & Guglielmi, D. (2024). Exploring the benefits of boundarylessness: Pathways from boundaryless career orientation to insecurity and engagement. *Journal of Career Development, 51*.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 53–76.
- McQuaid, R., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies, 42*, 197–219.
- Mihić, M., Jednak, S., & Savić, G. (2022). Sustainable business management and digital transformation: Challenges and opportunities in the post-COVID era. Springer Nature.
- Mitřęga, M. (2001). *Restrukturyzacja umiejscowiona: Socjalne i regionalne aspekty przemian w górnictwie węgla kamiennego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Nghia, T. L. H. (2019). *Building soft skills for employability: Challenges and practices in Vietnam*. Routledge.
- OECD. (2016). *Enhancing employability*. Report prepared for the G20 Employment Working Group.
- Ojonugwa, O. I., Hamzah, R., Bakar, A. R., & Rashid, A. M. (2015). Evaluating self-efficacy expected of polytechnic engineering students as a measure of employability. *International Journal of Education and Literacy Studies, 3*, 24–30.

- Osmani, M., Weerakkody, V., Hindi, N., & Eldabi, T. (2019). Graduates' employability skills: A review of literature against market demand. *Journal of Education for Business, 94*, 1–10.
- Özdemir, Y. (2023). The effects of self-efficacy and optimism on perceived employability. *Pressacademia*.
- Pabilando, R., & Sabonsolin, R. (2023). Employability skills and self-efficacy among students at Biliran Province State University. *Interdisciplinary Social Studies, 2*, 2106–2117.
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology*.
- Parker, S., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*, 827–856.
- Parris, M. A., & Vickers, M. H. (2007). Stories of ambivalence: Australian executives' experiences of outplacement services. In *AEPP 07: Proceedings of the 15th Annual International Conference 2007* (pp. 108–113). Manhattan College, New York, N.Y. Deakin University.
- Pasikowski, T., Sęk, H., Greenglass, E., & Taubert, S. (2002). The Proactive Coping Inventory – Polish adaptation. *Polish Psychological Bulletin, 33*, 41–46.
- Paul, K. I. (2002). The negative mental health effect of unemployment: Meta-analyses of cross-sectional and longitudinal data. *Niepublikowana rozprawa doktorska*. Erlangen: University of Erlangen-Nürnberg.
- Pingel, R., Fay, D., & Urbach, T. (2019). A resources perspective on when and how proactive work behavior leads to employee withdrawal. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(2), 410–435.
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S., & Jansen, P. (2019). Psychological safety, job crafting, and employability: A comparison between permanent and temporary workers. *Frontiers in Psychology, 10*.
- Ploysopon, A., Loungkeaw, R., & Nuchanart, N. (2023). Guidance model to proactive coping skills. *International Journal of Islamic Educational Psychology, 4*.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

- Pracuj.pl. (2024). *Mobilność zawodowa Polaków w 2024 roku – Badanie Pracuj.pl*. Prawo.pl.
- Probst, T. M., Jiang, L., & López Bohle, S. A. (2019). Job insecurity and impression management: Which is the horse and which is the cart when it comes to job performance? *Career Development International*, 25, 306–324.
- Probst, T., & Lawler, J. (2005). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity. *Career Development International*, 25, 306–324.
- Pytel-Kopczyńska, M., & Oleksiak, P. (2020). Outplacement jako program pomocy dla zwalnianych pracowników. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 21(4), 199–210.
- Putnick, D. & Bornstein, M. (2016) Measurement Invariance Conventions and Reporting: The State of the Art and Future Directions for Psychological Research. *Dev. Rev.* 41.
- R Core Team. (2021). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria.
- Reskilling i upskilling - Czy warto się dokształcać? (b.d.). Odkryj Blog Future Collars. FutureCollars.
- Reuter, T., & Schwarzer, R. (2009). Manage stress at work through preventive and proactive coping. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*.
- Richter, A., Näswall, K., De Cuyper, N., Sverke, M., De Witte, H., & Hellgren, J. (2013). Coping with job insecurity: Exploring effects on perceived health and organizational attitudes. *Career Development International*, 18(5), 484–502.
- Richter, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2020). Job insecurity and subsequent actual turnover: Rumination as a valid explanation? *Frontiers in Psychology*, 11, 712–723.
- Richter, M., König, C., & Ettl, D. (2021). Outplacement counsellors: Examining their work values, personality traits, and career success. *The European Journal of Counselling Psychology*, 9, 17–28.
- Rino, R., Sabrina, D., Ismail, A., Kurniawati, T., & Darni, M. (2023). Employability in the context of career change: Utilizing social cognitive career theory. *Problems and Perspectives in Management*, 21, 459–469.
- Rokjane, B., & Dislere, V. (2020). Outplacement model for employees' career development promotion. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, 5, 253–264.

- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, *36*, 23–41.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, *48*(2), 1–36.
- Rożnowski, B., & Fortuna, P. (2020). *Psychologia biznesu: Psychologia w biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- RStudio Team. (2022). *RStudio: Integrated development environment for R*. RStudio, PBC. <http://www.rstudio.com/>
- Russell V. Lenth (2022). *emmeans: Estimated marginal means, aka least-squares means* (R package version 1.8.2).
- Sadri, G. (1996). A study of agentic self-efficacy and agentic competence across Britain and the USA. *Journal of Management Development*, *15*, 51–61.
- Salape, R. C., & Cuevas, E. G. (2020). The link between career development learning and employability skills of senior high school students. *Univ. Mindanao International Multidisciplinary Research Journal*, *5*, 56–64.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, *52*, 471–499.
- Schwarzer, R. (1992). *Self-efficacy: Thought control of action*. Taylor & Francis.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). NFER-Nelson.
- Schwarzer, R., & Taubert, S. (1999). Radzenie sobie ze stresem: Wymiary i procesy. *Promocja Zdrowia. Nauki Społeczne i Medycyna*, *17*, 72–92.
- Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions, and challenges* (pp. 19–35). Oxford University Press.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, *84*(3), 416–427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, *54*, 845–874.
- Sender, A., & Korzynski, P. (2019). How peers' updates on social media influence job search. *Journal of Managerial Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2019-0003>

- Sethi, S., Chaturvedi, V., & Kataria, P. (2023). A review of upskilling in the healthcare sector with special emphasis on nurses: Life sciences. *International Journal of Life Science and Pharma Research*, *L1–L11*.
- Sohl, S. J., & Moyer, A. (2009). Refining the conceptualization of a future-oriented self-regulatory behavior: Proactive coping. *Personality and Individual Differences*, *47*, 139–144.
- Sorokowska, A., Słowińska, A., Zbieg, A., & Sorokowski, P. (2014). Polska adaptacja testu Ten Item Personality Inventory (TIPI) – TIPI-PL – wersja standardowa i internetowa. WrocLab.
- Stacho, Z., & Stachová, K. (2015). Outplacement as part of human resource management. *Procedia Economics and Finance*, *34*, 19–26.
- Sthapit, P., & Arhan, A. (2023). Strategic HRD measures on continuous learning and upskilling of employees to achieve organisational effectiveness. *International Journal of Human Resource Development*, *90*, 171–178.
- Stoltz, K. B., Wolff, L. A., Monroe, A. E., Mazahreh, L. G., & Farris, H. R. (2013). Adaptability in the work life task: Lifestyle, stress coping, and protean boundaryless. *Journal of Career Development*, *40*, 299–315.
- Strauss, K., Parker, S., & O’Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 15–26.
- Ślebarska, K. (2017). *Droga do pracy. Proaktywne radzenie sobie a poszukiwanie zatrudnienia i adaptacja do nowego miejsca pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ślebarska, K., & Soucek, R. (2020). Change of organizational newcomers’ unmet expectations: Does proactive coping matter? *PLOS ONE*, *15*, e0243234.
- Ślebarska, K. (2020). Zmiany na rynku pracy, utrata zatrudnienia i związane z tym wyzwania dla współczesnego pracownika. In B. Rożnowski & P. Fortuna (Eds.), *Psychologia biznesu* (pp. 125–141). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ślebarska, K., Soucek, R., & Moser, K. (2018). Increasing proactive coping in organizational newcomers: Improving job adaptation or rocking the boat? *Journal of Career Development*, *46*(1), 89–106.
- Tatarewicz, I., Lewarski, M., Skwierz, S., Pyrka, M., Boratyński, J., Jeszke, R., Witajewski-Baltvilks, J., & Sekuła, M. (2022). *Polska net-zero 2050*:

- Transformacja sektora energetycznego Polski i UE do 2050 roku.* Instytut Ochrony Środowiska - Państwowy Instytut Badawczy.
- Tauron Polska Energia S.A. (2022). *Raport zrównoważonego rozwoju.* Tauron Polska Energia S.A.
- Tauron Polska Energia S.A. (2022). *Strategia Grupy Tauron na lata 2022-2030 z perspektywą do 2050 r.* Tauron Polska Energia S.A.
- Taylor, K. M., & Popma, J. (1990). An examination of the relationships among career decision-making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision. *Journal of Vocational Behavior, 37*, 17–31.
- Tentama, F., & Nur, M. (2021). The correlation between self-efficacy and peer interaction towards students' employability in vocational high school. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE), 10*, 8.
- Thijssen, J., van der Heijden, B., & Rocco, T. (2008). Toward the employability—Link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review, 7*, 165–183.
- Tielemans, N., Schepers, V., Visser-Meily, J. M. A., Post, M., & Heugten, C. (2015). Associations of Proactive Coping and Self-Efficacy With Psychosocial Outcomes in Individuals After Stroke. *Archives of physical medicine and rehabilitation, 96*.
- Tuan, L. (2021). Employee mindfulness and proactive coping for technostress in the COVID-19 outbreak: The roles of regulatory foci, technostress, and job insecurity. *Computers in Human Behavior, 129*, 107148.
- Turska, E. (2014). *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje.* Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Udemy. (2024). *Udemy 2024 Learning Trends: Top 100 Surging Skills* [Infographic]. Udemy Business.
- United Nations Global Compact Poland. (n.d.). *Transformacja energetyczna w Polsce.*
- van der Heijden, B., Boon, J., Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development, 13*, 19–37.
- Van Hooft, E. A. J., Born, M. P., Taris, T. W., Van Der Flier, H., & Blonk, R. W. B. (2004). Predictors of job search behavior among employed and unemployed people. *Personnel Psychology, 57*, 25–59.

- Van Hootehem, A., De Witte, H., De Cuyper, N., & Elst, T. V. (2019). Job insecurity and the willingness to undertake training: The moderating role of perceived employability. *Journal of Career Development, 46*(4), 395–409.
- Vancouver, J., & Kendall, L. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1146–1153.
- Veld, M., Semeijn, J., & Van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review, 44*, 866–882.
- Verbruggen, M., & Vos, A. (2019). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review, 45*.
- Vogel, D. (2020). How to improve employability skills and self-efficacy among university students. *Discover Business*.
- Wiśniewska, S. (2015). Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów, 35*, 11–24.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2009). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 566–586.
- Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science, 1*.
- Wolińska, I., Niedożewska, A., & Wrona, A. (2012). Ocena skuteczności i efektywności wsparcia w projektach wdrażających programy typu outplacement w ramach Poddziałania 8.1.2 Programu Kapitał Ludzki w województwie pomorskim. *PSDB*.
- Wójcik-Jurkiewicz, M., Czarnecka, M., Kinelski, G., Sadowska, B., & Bilińska-Reformat, K. (2021). Determinants of decarbonisation in the transformation of the energy sector: The case of Poland. *Energies, 14*, 1217.
- Wujema, B. K., Mohd Rasdi, R., Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2022). The role of self-efficacy as a mediating variable in CareerEDGE employability model: The context of undergraduate employability in the North-East region of Nigeria. *Sustainability, 14*(8), Art. 8.
- Zhao, W.-X., Peng, M., & Liu, F. (2021). Cross-cultural differences in adopting social cognitive career theory at student employability in PLS-SEM: The mediating roles of self-efficacy and deep approach to learning. *Frontiers in Psychology, 12*, 586839.

Zhong, L., Qian, Z., & Wang, D. (2020). How does the servant supervisor influence the employability of postgraduates? Exploring the mechanisms of self-efficacy and academic engagement. *Frontiers of Business Research in China*, 14.

Spis tabel

Tabela 1. <i>Zmienne badawcze i ich operacjonalizacja</i>	70
Tabela 2. <i>Analiza rzetelności Kwestionariusza Reakcji na Codzienne Wydarzenia - The Proactive Coping Inventory (PCI)</i>	73
Tabela 3. <i>Wyniki analizy rzetelności dla skal Stabilność emocjonalna, Ekstrawersja, Otwartość na doświadczenie, Ugodowość, Sumiennność</i>	77
Tabela 4. <i>Charakterystyka socjodemograficzna osób badanych</i>	80
Tabela 5. <i>Kluczowe zagadnienia warsztatów programu szkoleniowego dla menadżerów i specjalistów z potencjałem</i>	81
Tabela 6. <i>Kluczowe zagadnienia warsztatów programu szkoleniowego rozwoju umiejętności IT</i>	85
Tabela 7. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla pierwszego pomiaru (T1)</i>	89
Tabela 8. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla drugiego pomiaru (T2)</i>	90
Tabela 9. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla Grupy kontrolnej</i>	91
Tabela 10. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych skali Proaktywnego radzenia sobie dla Grupy eksperymentalnej</i>	92
Tabela 11. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych Przekonanie o własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla pierwszego pomiaru (T1)</i>	93
Tabela 12. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych Poczucie własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla drugiego pomiaru (T2)</i>	94
Tabela 13. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych poczucie własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla Grupy kontrolnej</i>	95
Tabela 14. <i>Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych Przekonanie o własnej skuteczności, zatrudnialności oraz oczekiwanie dotyczące wyniku dla Grupy eksperymentalnej</i>	95
Tabela 15. <i>Statystyki opisowe badanych zmiennych osobowościowych wraz z testem Shapiro-Wilka</i>	96
Tabela 16. <i>Statystyki opisowe badanych zmiennych osobowościowych w poszczególnych podgrupach</i>	97
Tabela 17. <i>Korelacje zmiennych badania</i>	100
Tabela 18. <i>Wyniki regresji hierarchicznej dla proaktywnego radzenia sobie i poczucia własnej skuteczności</i>	103
Tabela 19. <i>Oczekiwania dotyczące wyników ANOVA z powtarzanimi pomiarami – Grupa eksperymentalna</i>	105
Tabela 20. <i>Oczekiwania dotyczące wyników ANOVA z powtarzanimi pomiarami – Grupa kontrolna</i>	106
Tabela 21. <i>Różnice w zakresie przekonania o własnej zatrudnialności przed i po interwencji</i>	107

Tabela 22. Wyniki modelu regresji mieszanej dla efektów głównych grup, pomiarów i ich interakcji w przewidywaniu zmiennej proaktywne radzenie sobie.....	110
Tabela 23. Analiza porównań parami efektów prostych interakcji (proaktywne radzenie sobie).....	111
Tabela 24. Siły efektów dla poszczególnych efektów prostych interakcji (proaktywne radzenie sobie)	112
Tabela 25. Statystyki opisowe poszczególnych efektów prostych interakcji.....	112
Tabela 26. Wyniki modelu regresji mieszanej dla efektów głównych grup, pomiarów i ich interakcji w przewidywaniu zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności.....	113
Tabela 27. Analiza porównań parami efektów prostych interakcji (przekonanie o własnej zatrudnialności).....	114
Tabela 28. Siły efektów dla poszczególnych efektów prostych interakcji (przekonanie o własnej zatrudnialności)	115
Tabela 29. Statystyki opisowe poszczególnych efektów prostych interakcji.....	116
Tabela 30. Wyniki modelu regresji mieszanej dla efektów głównych grup, pomiarów i ich interakcji w przewidywaniu zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku.....	117
Tabela 31. Analiza porównań parami efektów prostych interakcji (oczekiwania dotyczące wyniku)	118
Tabela 32. Siły efektów dla poszczególnych efektów prostych interakcji (oczekiwania dotyczące wyniku)	119
Tabela 33. Statystyki opisowe poszczególnych efektów prostych interakcji.....	119
Tabela 34. Wyniki regresji hierarchicznej dla zatrudnialności.....	122
Tabela 35. Związki różnicy w przekonaniu o własnej zatrudnialności z poczuciem własnej skuteczności.....	123
Tabela 36. Predykcja różnic w przekonaniu o własnej zatrudnialności na podstawie proaktywnego radzenia sobie, poczucia własnej skuteczności i oczekiwań co do wyniku..	125
Tabela 37. Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej poczucie własnej skuteczności (T2).....	126
Tabela 38. Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2).....	130
Tabela 39. Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2).....	134
Tabela 40. Wyniki oszacowań strukturalnych: Model.....	140
Tabela 41. Oszacowania współczynników wyjaśnionej wariancji: Model	141
Tabela 42. Analiza porównawcza różnic w dopasowaniu danych do modeli testowanych w grupie Eksperymentalna oraz grupie Kontrolna wyznaczonych zmienną Grupa.....	142
Tabela 43. Analiza różnic pomiędzy oszacowaniami modeli dla grupy Eksperymentalna oraz grupy Kontrolna wyznaczonych zmienną Grupa	142

Spis rysunków

<i>Rysunek 1.</i> Zmniejszenie zatrudnienia w górnictwie węglowym w Polsce w latach 1989 – 2019.....	9
<i>Rysunek 2.</i> Społeczno-poznawczy model zarządzania własną karierą w odniesieniu do zachowań ukierunkowanych na szukanie pracy.....	25
<i>Rysunek 3.</i> Zarys teorii proaktywnego radzenia sobie.....	39
<i>Rysunek 4.</i> Pięcioetapowy model radzenia sobie.....	40
<i>Rysunek 5.</i> Wieloaspektowość koncepcji zatrudnialności.....	52
<i>Rysunek 6.</i> Interakcja aktualizacji informacji o awansie zawodowym na prawdopodobieństwo poszukiwania pracy w kontekście przekonania o własnej zatrudnialności	55
<i>Rysunek 7.</i> Determinanty zatrudnialności wg Hogan, Chamorro-Premuzic i Kaiser.....	57
<i>Rysunek 8.</i> Model badawczy.....	68
<i>Rysunek 9.</i> Różnice w zakresie przekonania o własnej zatrudnialności przed i po interwencji	108
<i>Rysunek 10.</i> Związek zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) ze zmienną poczucie własnej skuteczności (T2).....	115
<i>Rysunek 11.</i> Związek zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) ze zmienną poczucie własnej skuteczności (T2).....	115
<i>Rysunek 12.</i> Związek zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) ze zmienną poczucie własnej skuteczności (T1).....	116
<i>Rysunek 13.</i> Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej poczucie własnej skuteczności (T2).....	116
<i>Rysunek 14.</i> Związek zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) ze zmienną przekonanie o własnej zatrudnialności (T2).....	119
<i>Rysunek 15.</i> Związek zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) ze zmienną przekonanie o własnej zatrudnialności (T2).....	119
<i>Rysunek 16.</i> Związek zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) ze zmienną przekonanie o własnej zatrudnialności (T2).....	120
<i>Rysunek 17.</i> Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T2).....	120
<i>Rysunek 18.</i> Związek zmiennej poczucie własnej skuteczności (T1) ze zmienną oczekiwania dotyczące wyniku (T2).....	123
<i>Rysunek 19.</i> Związek zmiennej przekonanie o własnej zatrudnialności (T1) ze zmienną oczekiwania dotyczące wyniku (T2).....	123
<i>Rysunek 20.</i> Związek zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T1) ze zmienną oczekiwania dotyczące wyniku (T2).....	124
<i>Rysunek 21.</i> Związek zmiennych poczucie własnej skuteczności (T1), przekonanie o własnej zatrudnialności (T1), oczekiwania dotyczące wyniku (T1) z poziomem wyników zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku (T2).....	124
<i>Rysunek 22.</i> Efekt interakcji zmiennej grupującej i pomiarów na nasilenie zmiennej Przekonanie o własnej proaktywne radzenie sobie.....	130

<i>Rysunek 23.</i> Efekt interakcji zmiennej grupującej i pomiarów na nasilenie zmiennej Przekonanie o własnej Przekonanie o własnej zatrudnialności	133
<i>Rysunek 24.</i> Efekt interakcji zmiennej grupującej i pomiarów na nasilenie zmiennej oczekiwania dotyczące wyniku	136
<i>Rysunek 25.</i> Wyniki oszacowań dla modelu.....	141

Aneks

Załącznik nr 1. Narzędzia badawcze wykorzystane w projekcie

Kwestionariusz Reakcji na Codzienne Wydarzenia

Poniższe punkty zawierają stwierdzenia opisujące Pani/Pana reakcje w różnych sytuacjach. Proszę ocenić każde z nich z własnego punktu widzenia poprzez zaznaczenie odpowiedniego kwadratu.

l.p.		nigdy	czasem	cz sto	zawsze
1	Planuję z góry różne ewentualności.				
2	Wyobrażam sobie jak rozwiązuję trudne problemy.				
3	Często znajduję sposób rozbicia trudnego problemu na łatwiejsze do ogarnięcia części.				
4	Zamiast działać pod wpływem impulsu zwykle obmyślam różne sposoby rozwiązania problemu.				
5	Rozpatruję w myślach wiele różnych scenariuszy, aby przygotować się na różne możliwe rezultaty.				
6	Podchodzę do problemu rozważając realistyczne alternatywy.				
7	Kiedy mam problem ze współpracownikami, przyjaciółmi lub rodziną, z góry wyobrażam sobie jak pozytywnie rozwiązuję tę sytuację.				
8	Należę do osób, które przejmują inicjatywę.				
9	Przed podejściem do trudnego zadania wyobrażam sobie scenariusze prowadzące do sukcesu.				
10	Rady innych ludzi mogą być pomocne w rozwiązywaniu moich problemów.				
11	Próbuję rozmawiać o przeżywanym stresie z przyjaciółmi, aby dowiedzieć się, co oni o tym sądzą.				
12	Kiedy jestem przygnębiony, wiem do kogo zadzwonić, żeby pomógł mi poczuć się lepiej.				
13	Zostawiam rzeczy ich własnemu biegowi.				
14	Po osiągnięciu jakiegoś celu, szukam następnego, który byłby dla mnie większym wyzwaniem.				
15	Zamiast wydawać każdą zarobioną złotówkę lubię oszczędzać na czarną godzinę.				
16	Podejmuję działanie wyłącznie po starannym rozważeniu problemu.				
17	Przygotowuję się na niepomyślne wydarzenia.				
18	Zanim dotknie mnie jakieś nieszczęście jestem dobrze przygotowana/y na jego konsekwencje.				
19	Wyobrażam sobie jak rozwiązuję trudny problem zanim muszę się z nim zmierzyć.				
20	Lubię wyzwania i pokonywanie przeszkód.				
21	Wyobrażam sobie swoje marzenia i próbuję je urzeczywistnić.				
22	Kiedy mam problem, lubię "go przespać", odłożyć.				

23	Informacje uzyskane od innych często pomagają mi uporać się ze swoimi problemami.				
24	Inni ludzie pomagają mi poczuć, że jestem otoczony troską.				
25	Zwykle potrafię rozpoznać ludzi, którzy mogą mi pomóc wypracować własne rozwiązania problemów.				
26	Pytam innych, co zrobiliby w mojej sytuacji.				
27	Rozmowy z innymi mogą być bardzo pomocne, gdyż ukazują problem z innej perspektywy.				
28	Pomimo wielu przeciwności, zazwyczaj udaje mi się osiągnąć to czego pragnę.				
29	Wiem, na kogo mogę liczyć, kiedy znajdę się w podbramkowej sytuacji.				
30	Jeśli jakiś problem wydaje mi się zbyt trudny, czasem odsuwam go na bok do czasu, gdy będę gotowa/y się z nim zmierzyć.				
31	Zanim przystąpię do rozwiązywania jakiegoś problemu, dzwonię do przyjaciółki/ciela, aby o nim porozmawiać.				
32	Kiedy jestem w kłopotcie, zwykle potrafię coś wymyślić korzystając z pomocy innych.				
33	Kiedy jestem przygnębiona/y, wychodzę aby porozmawiać z innymi.				
34	Zanim zacznę działać, planuję różne strategie zmiany sytuacji.				
35	Doskonale umiejętności zawodowe, aby uchronić się przed bezrobociem.				
36	Próbuję jasno sprecyzować, czego potrzebuję, aby odnieść sukces.				
37	Zawsze próbuję znaleźć jakiś sposób na obejście przeszkód; w gruncie rzeczy nic mnie nie powstrzyma.				
38	Rozpatruję problem z różnych stron tak długo aż znajdę właściwe rozwiązanie.				
39	Często widzę siebie na przegranej pozycji, więc nie mam zbyt dużych nadziei.				
40	Kiedy ubiegam się o jakieś stanowisko, wyobrażam sobie, że już je zajmuję.				
41	Zmieniam przeszkody w pozytywne doświadczenia.				
42	Kiedy mam problem zwykle przez jakiś czas pozwalam mu "dojrzewać".				
43	Jeśli ktoś powie mi, że nie mogę czegoś zrobić, można być pewnym, że to zrobię.				
44	Kiedy staję przed problemem, przejmuję inicjatywę w rozwiązywaniu go.				
45	Zawierzam innym swoje uczucia, aby budować i podtrzymywać bliskie relacje z nimi.				
46	Sporządzam plan i działam zgodnie z nim.				
47	Zabezpieczam swoją rodzinę przed niepomyślną przyszłością.				
48	Rozkładam problem na mniejsze części i zajmuję się nimi po kolei.				
49	Myślę na zapas, aby uniknąć niebezpiecznych sytuacji.				
50	Planuję strategie działania w celu osiągnięcia najlepszego wyniku.				

51	W przypadku poważnych nieporozumień pomiędzy mną a moimi współpracownikami, przyjaciółmi, lub rodziną, wcześniej ćwiczę jak z nimi postępować.				
52	Kiedy mam problem, zwykle widzę siebie w sytuacji braku wygranej.				
53	Sporządzam listę i najpierw koncentruję się na najważniejszych sprawach.				
54	Staram się dobrze gospodarować moimi pieniędzmi, aby uniknąć biedy na starość.				
55	Zanim przystąpię do rozwiązywania problemu, zastanawiam się nad każdym możliwym wynikiem.				

Kwestionariusz Poczucia własnej skuteczności

Poniżej przedstawiono kilka stwierdzeń odnoszących się do różnych cech osobowych. Po przeczytaniu każdego stwierdzenia proszę zdecydować, w jakim stopniu w odniesieniu do Pana/Pani są one prawdziwe lub fałszywe, zaznaczając właściwy kwadrat.

l.p.		nigdy	czasem	cz sto	zawsze
1	Zawsze jestem w stanie rozwiązać trudne problemy, jeśli tylko wystarczająco się postaram.				
2	Nawet, gdy ktoś mi się sprzeciwia, jestem w stanie znaleźć sposób na osiągnięcie tego, czego chcę.				
3	Z łatwością potrafię trzymać się swoich celów i je osiągać.				
4	Jestem przekonany, że skutecznie poradziłbym sobie z nieoczekiwanymi wydarzeniami.				
5	Dzięki swojej pomysłowości i zaradności wiem, jak poradzić sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami.				
6	Jestem w stanie rozwiązać większość problemów, jeśli tylko włożę w to odpowiednio dużo wysiłku.				
7	Kiedy zmagam się z przeciwnościami, jestem w stanie zachować spokój, gdyż mogę polegać na swoich umiejętnościach radzenia sobie.				
8	Kiedy zmagam się z jakimś problemem, to zazwyczaj jestem w stanie znaleźć kilka sposobów jego rozwiązania.				
9	Gdy mam kłopoty, to zazwyczaj jestem w stanie wymyślić sposób, jak z nich wyjść.				
10	Zazwyczaj jestem w stanie poradzić sobie z tym, co mnie spotyka.				

Kwestionariusz przekonania o własnej zatrudnialności

Poniżej przedstawiono kilka stwierdzeń odnoszących się do oczekiwań dot. Programu Po przeczytaniu każdego stwierdzenia proszę zdecydować, w jakim stopniu w odniesieniu do Pana/Pani są one prawdziwe lub fałszywe, zaznaczając właściwy kwadrat.

l.p.		NIE	raczej NIE	raczej TAK	TAK
1	Mam dobre perspektywy w tej organizacji, ponieważ mój pracodawca ceni mój wkład osobisty.				
2	Nawet gdyby doszło do zwolnień w tej organizacji, jestem przekonany, że zachowam moją pracę.				
3	Wśród osób wykonujących tę samą pracę co moja jestem szanowany w tej organizacji.				
4	Osoby, które wykonują taką samą pracę jak ja i pracują w tej organizacji, są wysoko cenione.				
5	Osoby z moim doświadczeniem zawodowym są bardzo wysoko cenione na rynku pracy.				
6	Mogę znaleźć każdą pracę, wszędzie, jeśli tylko umiejętności i doświadczenie takie jak moje będą wymagane do wykonywania tej pracy.				
7	Osoby z moim poziomem umiejętności i wiedzy oraz podobnym doświadczeniem są poszukiwani przez pracodawców.				
8	Ludzie, którzy wykonują podobną pracę do mojej, są chętnie zatrudniani przez inne firmy.				
9	Z łatwością mógłbym znaleźć inną pracę, podobną do obecnej i w podobnej firmie.				
10	Znam własne możliwości poza tą organizacją, nawet jeśli zupełnie się różnią od tego, co robię teraz.				
11	Potrafię wykorzystać moje sieci kontaktów zawodowych i kontakty biznesowe do rozwoju kariery (znalezienia innej pracy).				
12	Mógłbym z łatwością przekwalifikować się, aby zwiększyć swoją szansę na zatrudnienie gdzie indziej.				
13	Umiejętności, które zdobyłem w mojej obecnej pracy, mogę wykorzystać w wykonywaniu innej pracy poza obecną firmą.				

Kwestionariusz osobowo ci

l.p.	Spostrzegam siebie jako osob :	Zdecydowanie si nie zgadzam	Raczej si nie zgadzam	W niewielkim stopniu si nie zgadzam	Ani si zgadzam, ani nie zgadzam	W niewielkim stopniu si zgadzam	Raczej si zgadzam	Zdecydowanie si zgadzam
1	Lubiącą towarzystwo innych, aktywną i optymistyczną							
2	Krytyczną względem innych, konfliktową							
3	Sumienną, zdyscyplinowaną							
4	Pełną niepokoju, łatwo wpadającą w przygnębienie							
5	Otwartą na nowe doznania, w złożony sposób postrzegającą świat							
6	Zamkniętą w sobie, wycofaną i cichą							
7	Zgodną, życzliwą							
8	Źle zorganizowaną, niedbałą							
9	Niemartwiącą się, stabilną emocjonalnie							
10	Trzymającą się utartych schematów, biorącą rzeczy wprost							

Moje oczekiwania wobec Programu szkoleniowego

l.p.	Udział w programie szkoleniowym:	Zdecydowanie si nie zgadzam	Nie zgadzam si	Nie mam zdania	Zgadzam si	Zdecydowanie si zgadzam
1	Umożliwi / umożliwi mi zdobycie wiedzy/umiejętności przydatnych w mojej pracy zawodowej					
2	Zapewni / zapewni mi odpowiednie środki do skutecznego rozwoju					
3	Pozytywnie wpłynie / wpływa na rozwój mojej kariery zawodowej					
4	Zwiększy / zwiększa moją konkurencyjność na rynku pracy					