

Bożena BARTCZAK

Zakład Psychologii, WSP Kielce

## Motywowanie do rozwoju zawodowego pracownika na polskim rynku pracy

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach wolnego rynku wymuszają konieczność przystosowania się pracowników i potencjalnych pracowników do specyficznych wymagań rynku pracy. Dotyczy to nie tylko poszerzania umiejętności zawodowych, lecz również kształtowania i zmiany postaw na bardziej aktywne. Proces ten realizowany jest głównie przez edukację. Jednakże ekonomiczne i organizacyjne narzędzia wpływu wykorzystywane w celu kształtowania pożądanych postaw (bodźce finansowe, awans, tworzenie zagrożenia utratą stanowiska, czy, w skali makro, utrzymywanie się wysokiego poziomu bezrobocia) mogą stanowić zarówno czynniki motywujące pracownika do rozwoju, jak i powstrzymujące go.

Wymienione mechanizmy powodują powstawanie oporu i niezadowolenia podmiotów, względem których są stosowane. Przemiany, które zachodziły w ostatnich latach, stały się przyczyną powstania poczucia krzywdy wśród znacznej ich części. Na „nowy ład” jako źródło skrzywdzenia wskazało w przeprowadzonym badaniu 41% Polaków<sup>1</sup> (B. Wojciszke, J. Grzelak, 1995). Każda zmiana staje się przyczyną niepokoju, dowodem nieprzystosowania, ponieważ wymaga zaangażowania się i akceptacji własnych niedoborów przez podmiot. Sytuacja może być spostrzegana jako bardzo trudna, zwłaszcza że chodzi tu o fundamentalną zmianę w postawach — **rozwój ku przedsiębiorczości**.

Nie wszyscy postawieni w sytuacji konieczności dostosowania się odczuwają potrzebę rozwoju, a i potencjał motywacyjny oddziaływań przystosowawczych jest zróżnicowany. Według McClellanda (1983) motywy, zwłaszcza motyw osiągnięć mogą być kształtowane również w okresie dorosłości. Motywy definiuje on jako uczuciowo za-

<sup>1</sup> Mowa tu o dwóch badaniach przeprowadzonych na reprezentatywnych próbach Polaków: a) CBOS, luty 1994, 1655 dorosłych respondentów; b) Sopotcka PBS, listopad 1994, 1050 dorosłych respondentów.

barwione sieci skojarzeniowe, uporządkowane hierarchicznie ze względu na siłę lub znaczenie dla jednostki (str. 85.). Z dwunastu twierdzeń opisujących drogę nabywania motywu szczególnie ważne są dwa twierdzenia wymienione na pierwszym miejscu:

- „Im więcej powodów ma zawczasu jednostka, by uważać, że może, chce lub powinna ukształtować motyw, tym większa jest szansa, iż usiłowania kształtujące ukierunkowane na kształtowanie tego motywu będą uwieńczone powodzeniem.”
- „W im większym stopniu jednostka spostrzeża, że kształtowanie motywu jest zgodne z wymaganiami rzeczywistości (i rozsądku), tym większa jest szansa, iż usiłowania ukierunkowane na kształtowanie tego motywu będą uwieńczone powodzeniem”.<sup>2</sup>

Autor podkreśla znaczący wpływ potrzeby osiągnięć na zachowanie charakteryzujące się cechami przedsiębiorczości i przynoszące satysfakcjonujące efekty.

Przekonanie o skuteczności drogi edukacyjnej w zmianie lub kształtowaniu motywu doskonalenia umiejętności zawodowych, podwyższania statusu społecznego i satysfakcji zawodowej poparte jest wynikami badań wskazującymi na wykształcenie jako jeden z głównych czynników ułatwiających przystosowanie się do wymagań rzeczywistości rynku pracy. Cykliczny, comiesięczny sondaż Demoskopu, przeprowadzany w latach 1997 – 1998, wskazuje na znacząco gorszą sytuację rodzin osób bezrobotnych, w porównaniu z rodzinami zatrudnionych. Uzupełnieniem uzyskanego wyniku jest analiza badanej populacji pod względem wykształcenia. Wśród bezrobotnych stwierdzono tylko 1% osób z wyższym wykształceniem i 23% ze średnim. Aż 45% miało jedynie wykształcenie podstawowe. Podobną nadreprezentację osób z wykształceniem podstawowym zaobserwowano w badaniach S. Retowskiego (1995). Stwierdzono, że ponad 50% długotrwale bezrobotnych to jednostki bierne, o niskim poczuciu kontroli, niezadowolone z własnej sytuacji i niepodejmujące działań, by to zmienić.

Na ogromne znaczenie wykształcenia dla aktywności zawodowej oraz w radzeniu sobie w sytuacji zagrożenia utratą pracy wskazują także wyniki badań przeprowadzonych w podwarszawskich zakładach przez zespół badawczy pod kierunkiem J. Grzelaka w 1996 roku.

**Niskie wykształcenie** może być podstawowym czynnikiem utrudniającym powstawanie motywacji do zdobywania umiejętności zawodowych. Chodzi tu nie tyle o brak środków na cele edukacyjne, ale pośrednio wynikające z braku edukacji ograniczenie rozumienia konieczności podejmowania takich działań. Można to traktować jako ilustrację drugiego z przytoczonych twierdzeń McClellanda.

Inną zmienną oddziałującą w podobny sposób jest **status społeczny**. Wyznacza on dostępne człowiekowi zasoby służące radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi (J. Czapiński, 1994), ale też poziom aspiracji do podwyższania poziomu życia, zakresu potrzeb i dążenia do osiągnięć.

Niskie wykształcenie i towarzyszący mu niski status zawodowy wzmagają poczucie zagubienia i bezradności w obecnej sytuacji społecznej. Mogą także spowodować poczucie alienacji (K. Korzeniowski, 1995).

Podnoszenie wykształcenia, nabywanie umiejętności, rozwijanie zainteresowań należy traktować jako znaczące działanie w kierunku kształtowania motywu rozwoju zawodowego i zmiany jakości życia. Celem omówionego dalej badania była analiza

<sup>2</sup> D. McClelland, *W kierunku teorii nabywania motywu*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, s. 87 – 89.

dostępnych edukacyjnych inicjatyw przystosowawczych pod względem ich skuteczności we wspieraniu radzenia sobie na rynku pracy.

## Użyta metoda i opis próby

Badanie przeprowadzono metodą ankietową przy użyciu kwestionariusza autorstwa Bożeny Bartczak, skonstruowanego dla opisu dynamiki kariery zawodowej i określania jakości zmian kariery. Zasadniczą zmienną określającą jakość zmiany jest radzenie sobie w aspekcie subiektywnym (zadowolenie z ostatecznej sytuacji zawodowej, gotowość do podejmowania aktywnych działań) i obiektywnym (poziom dochodów i zmiana poziomu wykształcenia). Aktywność w kształtowaniu własnej kariery zawodowej jest badana poprzez częstość podejmowanych inicjatyw przystosowawczych o charakterze edukacyjnym i ich efekty we wspomnianych aspektach.

Inicjatywy przystosowawcze sklasyfikowano według stopnia dostępności. Są wśród nich dostępne dla każdego (szkoły dla dorosłych, kursy zawodowe, studia zaoczne i wieczorowe, studia podyplomowe, kursy językowe i obsługi urządzeń), dostępne tylko dla bezrobotnych (kursy zawodowe, obsługi maszyn i urządzeń i inne) i dostępne tylko dla pracowników danego przedsiębiorstwa (językowe, obsługi maszyn i urządzeń, integracyjne i inne wynikające z profilu instytucji).

Badanie przeprowadzono na próbie losowo-kwotowej pracowników pochodzących z czterech różnych przedsiębiorstw (sprywatyzowanego kapitałowo, spółki pracowniczej, instytucji państwowej i instytucji budżetowej) w mieście średniej wielkości w byłym województwie płockim — Kutnie w latach 1995 – 98. Liczebność próby wynosiła 360 osób (po 30 dla każdego typu sytuacji, tj. pozostania w pracy, utraty pracy i zmiany pracy w czterech instytucjach).

## Uzyskane wyniki

Inicjatywy przystosowawcze to edukacyjne formy aktywizacji stosowane przez pracowników do podwyższania szans na zdobycie i utrzymanie zatrudnienia (szkolenia, kursy), ale także inne formy działania, mające np. wdrożyć bezrobotnych do sytuacji pracy. W badaniu określono wyczerpujący zestaw inicjatyw przystosowawczych, jednak w analizach położono nacisk na ich szczególne cechy:

- aktywność – pasywność inicjatyw przystosowawczych
- źródło (inicjator) inicjatyw przystosowawczych
- poziom dostępności inicjatyw przystosowawczych.

Cechy te zaakcentowano z uwagi na zróżnicowane zaangażowanie w podjęcie poszczególnych inicjatyw przystosowawczych i związane z nim odczuwanie motywacji wewnętrznej. Zwróćmy uwagę na znaczenie podstawowych powodów podjęcia działania według McClellanda w drodze do wykształcenia motywu. Podejmowanie inicjatyw przystosowawczych wymagających aktywności wskazywałoby na wewnętrzną motywację działań. Zachowana swoboda wyboru, na co wskazują Harvey i Jellison w badaniach (cyt. M. Kofta, 1991), wzbudza przyjemność i powoduje zadowolenie z podjętej decyzji. Satysfakcja tego rodzaju wzmacnia poczucie sprawstwa i może wspomagać dążenie do rozwoju zawodowego.

Gdy jednak inicjatorem działania nie jest podmiot, a jedynie ma on świadomość konieczności dostosowania się do wymagań rzeczywistości (drugie z wymienionych twierdzeń McClellanda), należy spodziewać się powstania motywu pod wpływem zewnętrznego źródła, np. pracodawcy lub służb pracy. W takim przypadku możliwe jest też oczekiwanie mniejszego zaangażowania i niższego zadowolenia z podjętej działalności przystosowawczej. Zewnętrzne warunki motywowania, jako czynnik ograniczający poczucie sprawstwa, ograniczają także powstanie motywacji wewnętrznej (M. Kofta, 1991).

## Aktywność – pasywność inicjatyw przystosowawczych a skuteczność radzenia sobie

„Inicjatywy aktywne” to według przyjętej definicji działania, wymagające od uczestnika znacznego zaangażowania, czasem podjęcia ryzyka, także finansowego. Mają zazwyczaj charakter edukacyjny lub wspomagają przedsiębiorczość („inkubator przedsiębiorczości”). Natomiast „inicjatywy pasywne” mają charakter zbliżony do socjalnego. Zazwyczaj ich celem jest jedynie doraźna pomoc.

Jako ważny, pokrewny aspekt potraktujemy uczestniczenie respondenta w finansowaniu inicjatywy edukacyjnej ze względu na osobiste zaangażowanie.

Tak jak oczekiwano, formy pasywne nie tylko nie sprzyjają wzrostowi skuteczności radzenia sobie, ale nawet mogą indukować jej spadek (przykład: demobilizujące uzależnienie bezrobotnych od opieki społecznej). Stwierdzono ujemną korelację między skutecznością radzenia sobie a zastosowaniem pasywnych form inicjatyw przystosowawczych ( $r = -0,24$ ,  $p < 0,01$ ). Koresponduje to z danymi ogólnopolskimi, według których niemal żaden uczestnik robót publicznych nie podjął potem pracy, korzystając jedynie z odtworzenia prawa do zasiłku dla bezrobotnych. Podobnie rzecz się ma z pracami interwencyjnymi.

Zaobserwowano dodatnią korelację skuteczności radzenia sobie z uczestnictwem w formach aktywnych jedynie na poziomie tendencji statystycznej ( $r = 0,11$ ), jednak względnie niska korelacja jest raczej efektem rzadkiego występowania takich inicjatyw (w naszej próbie — zaledwie ok. 5% przypadków).

Uzyskano także znaczący związek skuteczności radzenia sobie i uczestnictwa badanych w finansowaniu inicjatyw przystosowawczych. Niekoniecznie oznacza to, że te formy inicjatyw są szczególnie skuteczne — wskaźnikiem aktywności i determinacji respondenta dla poprawy jego sytuacji zawodowej jest raczej współfinansowanie lub finansowanie przez niego kursów i szkoleń. Świadczy też o tym potwierdzenie empiryczne hipotezy, że respondenci częściej uczestniczą do końca w przewidzianym trybie w tych formach przystosowawczych, w których finansowaniu partycypują ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,05$ ).

**Tab. 1.** Korelacje skuteczności radzenia sobie z uczestniczeniem w aktywnych i pasywnych formach inicjatyw przystosowawczych

skuteczność radzenia sobie a uczestnictwo w aktywnych i pasywnych inicjatywach przystosowawczych	r	istotność r
formy pasywne	- 0,24**	p < 0,01
formy aktywne	0,11	p < 0,10
samodzielne finansowanie inicjatyw przystosowawczych	0,17*	p < 0,05

## Źródło inicjatyw przystosowawczych a skuteczność radzenia sobie

Przyjmujemy, że źródłem inicjatywy przystosowawczej może być sam pracownik, (bezrobotny) lub że może ono być zewnętrzne w stosunku do niego (np. może to być przymus ze strony pracodawcy lub Urzędu Zatrudnienia).

Nie potwierdziła się hipoteza mówiąca, że gdy pracownicy inicjują formy przystosowawcze, częściej kończą je w przewidzianym trybie. Prawdopodobnie na wyniku zaważyły przypadki, w których pracownicy są zmuszani do uczestnictwa. W takich przypadkach inicjator kontroluje prawidłowe ukończenie.

Jednak pomimo tego efektu zgodnie z oczekiwaniami skuteczności radzenia sobie bardziej sprzyja inicjatywa pracownika ( $r = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ). Formy przystosowawcze inicjowane przez pracodawcę osiągają najwyższe **oceny przydatności**, choć nie zaobserwowano ich związku ze skutecznością radzenia sobie. Najmniej sprzyjają wskaźnikowi skuteczności formy, których źródłem są służby socjalne (wystąpiła nawet statystycznie istotna korelacja ujemna  $r = -0,16$ ,  $p < 0,05$ ). Przyczyną tego stanu jest także to, że niewłaściwy jest pakiet form przystosowawczych, ale przede wszystkim fakt, że są one kierowane do bezrobotnych — wcale nierzadko osiągających profity (nie tylko materialne) ze **złego** stanu swojej sytuacji zawodowej.

Tab. 2. Korelacje skuteczności radzenia sobie z indykatorami źródła inicjatyw przystosowawczych

skuteczność radzenia sobie a źródła inicjatyw przystosowawczych	r	istotność r
Pracownik	0,16*	$p < 0,05$
Pracodawca	0,06	
służby socjalne	-0,18*	$p < 0,05$

## Poziom dostępności inicjatyw przystosowawczych a skuteczność radzenia sobie

Kolejną rozważaną cechą inicjatyw przystosowawczych jest ich poziom dostępności. Z jednej strony mamy oferowane (i weryfikowane) przez rynek produkty ogólnodostępne, z reguły finansowane na zasadach komercyjnych. Z drugiej strony istnieją inicjatywy adresowane do ograniczonej grupy, np. dla bezrobotnych (przynajmniej częściowo finansowane przez Urzędy Pracy) lub dla pracowników przedsiębiorstwa (finansowane przez pracodawcę). Z tego podziału wynikają oczekiwania zarówno co do charakterystyki potencjalnych osób korzystających z nich, jak i co do ich skuteczności i przydatności.

Inicjatywy kierowane do bezrobotnych przynajmniej z założenia powinny być dostosowane do ich potrzeb, podnosząc ich atrakcyjność na rynku pracy, zwiększając prawdopodobieństwo zatrudnienia, a zatem i poziom skuteczności radzenia sobie (choćby poprzez zarobki i zadowolenie z sytuacji zawodowej). Powyższe inicjatywy są tożsame z omówionymi już inicjatywami służb społecznych. Jak widać, zadania, jakie się przed nimi stawia, nie są realizowane (uzyskano ujemny wskaźnik korelacji  $r = -0,18$ ,  $p < 0,05$ , tab. 2.).

Zgodnie z oczekiwaniami uczestnictwo w komercyjnych formach ogólnodostępnych sprzyja wskaźnikowi skuteczności ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,01$ , tab. 3.).

**Tab. 3.** Korelacje skuteczności radzenia sobie z indikatorami poziomu dostępności inicjatyw przystosowawczych

skuteczność radzenia sobie a poziom dostępności inicjatyw przystosowawczych	r	istotność r
Ogólnodostępne	0,22*	p < 0,01
wewnątrz przedsiębiorstwa	0,06	

Wśród form ogólnodostępnych są także będące częścią systemu edukacyjnego średnie i wyższe szkoły dla dorosłych. Obok walorów czysto merytorycznych, niosą także pożytki formalne (wzrost statusu wykształcenia). Stawiają jednak szczególne wymagania — praktycznie w naszej próbie brali w nich udział jedynie młodzi.

Warto zwrócić uwagę, że w najbardziej znaczący sposób skuteczność radzenia sobie bezrobotnych determinuje uczestniczenie także w inicjatywach ogólnodostępnych.

Potwierdzono empirycznie niższy poziom gotowości do zmian, a wyższy — zadowolenia z pracy pracowników korzystających wyłącznie z inicjatyw udostępnionych przez pracodawcę w porównaniu z pracownikami korzystającymi również z innych inicjatyw.

## Omówienie wyników

Przeprowadzone badania pozwoliły na precyzyjne określenie związku poszczególnych inicjatyw przystosowawczych ze skutecznością radzenia sobie. Każda forma inicjatyw przystosowawczych jest z założenia działaniem motywującym — zwiększającym wartość pracownika dla pracodawcy (wśród posiadających pracę) lub zwiększającym prawdopodobieństwo znalezienia pracy (wśród bezrobotnych).

Jak się okazało, jedynie niektóre z inicjatyw efektywnie działają w zamierzony sposób. Osoba uczestnicząca w nich, oprócz naturalnych korzyści zyskuje satysfakcję z osiągnięcia założonego celu. Wzrasta poczucie kontroli. Uzyskany sukces sprzyja dalszemu otwarciu na konstruktywne bodźce w przyszłości, maleje opór na zmiany. Tego typu doświadczenie jest doświadczeniem świadczącym o obecności motywacji do rozwoju zawodowego.

Stosowanie innych inicjatyw przystosowawczych współwystępuje z wyraźnym obniżeniem wskaźnika skuteczności radzenia sobie. Uczestniczący w nich pracownik-podmiot znajduje się w sytuacji dysonansu, wynikającego z rozbieżności deklarowanego celu danej inicjatywy z jej rzeczywistymi skutkami. Dysonans ten stwarza odmienne warunki decyzyjne.

## Aspekt aktywności – pasywności inicjatyw przystosowawczych

Inicjatywy aktywne, poprzez wymaganie zaangażowania pracownika już na etapie ich podejmowania, z natury rzeczy sprzyjają wytworzeniu się motywacji. Jednak prowadzą raczej do wzmocnienia niż powstania efektu. Z reguły bez wcześniej zaistniałych przyczyn wewnętrznych, podjęcie inicjatywy aktywnej jest mało prawdopodobne — zaangażowanie wymaga adekwatnej motywacji.

Inicjatywy aktywne, prowadzące do podniesienia skuteczności radzenia sobie (tabela 1.), wzmacniają dążenie do rozwoju zawodowego poprzez satysfakcję z podjętej decyzji (Harvey, Jellison, za M. Koftą, 1991).

Inicjatywy pasywne, nierzadko narzucone podmiotowi, w idealnych warunkach mogą stać się źródłem motywacji. Jednak w badaniu zaobserwowano negatywny związek ich stosowania ze skutecznością radzenia sobie ( $r = -0,24$ ,  $p < 0,01$ ). W rzeczywistości społecznej nie powodują powstania zaangażowania i nie są oceniane jako przydatne. Według wspomnianej propozycji McClellanda świadomość powodu podjęcia się działania w drodze do wykształcenia motywu podwyższa efektywność tego działania. Aktywność sprzyja lepszemu radzeniu sobie w sytuacji bezrobocia, lepszemu przystosowaniu się pracownika do jego sytuacji, jest wyższa wśród osób lepiej wykształconych (z badań pod kierunkiem J. Grzelaka, 1996). Jest też ważną cechą przedsiębiorczości (wg badań McClellanda, cyt. za McClellandem, 1983). Natomiast uczestniczenie w pasywnych formach inicjatyw przystosowawczych poprzez brak zaangażowania, wewnętrznej motywacji obniża łączenie efektu z własną działalnością. We wspomnianych badaniach S. Retowskiego (1995) zachowanie osób długotrwale pozostających bez pracy charakteryzowała właśnie bierność i niskie poczucie kontroli nad sytuacją życiową. Warunki, o których mowa, mogą także prowadzić pośrednio ku satysfakcji (alienacja rozumiana jako brak wpływu na podejmowanie decyzji), jak w badaniach Bacharacha i Aikena, cytowanych przez K. Korzeniowskiego (1983).

### **Związek źródeł inicjatyw przystosowawczych ze skutecznością radzenia sobie**

Badania wykazały, że gdy źródłem inicjatywy przystosowawczej jest sam pracownik lub bezrobotny, następuje w jej wyniku wzrost skuteczności radzenia sobie ( $r = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ), a zatem i wzrost motywacji do rozwoju zawodowego. Efekt ten nie występuje, gdy inicjatorem jest pracodawca (wskaźnik korelacji nieistotny). Brak zależności nie jest do końca zgodny z oczekiwaniami — inicjatywy pochodzące od pracodawcy powinny przynajmniej być reakcją na zapotrzebowanie przedsiębiorstwa, a zatem powinny być odbierane jako przydatne. Najprawdopodobniej związek występuje, jednak jest maskowany przez negatywny wpływ nacisku wywieranego na pracownika.

Rzeczywistość społeczna jest taka, że inicjatywy przystosowawcze dla bezrobotnych, pochodzące od Urzędu Pracy, raczej nie powodują pozytywnego przystosowania. Stwierdzono obniżenie skuteczności radzenia sobie ich uczestników. W dodatku często mamy do czynienia z akceptacją roli bezrobotnego, bywa, że uzasadnioną ekonomicznie. Nacisk na aktywizację bezrobotnych (czasem nawet przymus) wywierany przez służby pracy również może prowadzić do odwrotnego efektu ( $r = -0,18$ ,  $p < 0,05$ ).

Zewnętrzne wobec podmiotu źródła inicjatyw przystosowawczych mogą być obserwowane jako ograniczające możliwości swobody wyboru i przez to obniżać efektywność i zadowolenie z podjętego działania (Deci, Ryan, za M. Koftą, 1991). W takich warunkach trudniej jest ukształtować motyw rozwoju w rozumieniu McClellanda. Gdy natomiast zainteresowany sam wybiera formę inicjatywy przystosowawczej, może to wynikać z istnienia wcześniejszego motywu rozwoju zawodowego lub wysokiej świadomości konieczności takiego działania. Stąd wyższa korelacja skuteczności radzenia sobie z tego rodzaju źródłem inicjatyw. Pozostaje to w związku z satysfakcjonującym zaangażowaniem i aktywnością podmiotu.

## Związek dostępności inicjatyw przystosowawczych ze skutecznością radzenia sobie

Stwierdzono współwystępowanie uczestnictwa w formach ogólnodostępnych ze skutecznością radzenia sobie ( $r = 0,22$ ,  $p < 0,01$ ). Wynika to zapewne z już omówionego wpływu czynnika własnej aktywności, niezbędnej w wielu przypadkach dla podjęcia takich inicjatyw, ale także z uznawania formalnego wykształcenia za ważny element kariery zawodowej. Trudno jest tu precyzyjnie rozróżnić znaczenie motywujące czynników.

Inicjatywy przystosowawcze adresowane tylko do zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie mają na celu przygotowanie do lepszego pełnienia obowiązków. Rozwój zawodowy jest tu ogromnie ważny, jest wykorzystywany w procesach zmian dostosowawczych w przedsiębiorstwie. Motyw osiągnięć jest podstawą tworzenia „magicznej spirali zmian” (Gruoard, Meston, 1997). W omawianym badaniu jednak nie stwierdzono istotnego związku tego rodzaju inicjatyw przystosowawczych ze skutecznością radzenia sobie.

Potencjał motywujący każdej ze stosowanych form inicjatyw przystosowawczych różni się ze względu na to, kto podejmuje decyzję o wyborze tej formy, oraz ze względu na stopień osobistego zaangażowania i aktywności. Bardzo ważne jest też, czy to podmiot finansuje działalność edukacyjną.

## Bibliografia

- Czapiński J., (1994). *Psychologia szczęścia*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa.
- Demoskop Badania Rynkowe i Społeczne, (1997 – 98). Comiesięczne badania „Omnibus”.
- Grouard B., Meston F. (1997). *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Grzelak J., Wieczorkowska-Nejtardt G., Tłuchowska M., Kalbarczyk A. (1996). *Bezradność, niepewność i praca. Sposoby radzenia sobie w sytuacji zagrożenia bezrobociem*, Raport z badań, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Kofta M. (1983). *Wolność wyboru*, [w:] Gliszczyńska X. (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Ossolineum, Wrocław.
- Kofta M. (1991). *Człowiek jako przyczyna zdarzeń*, [w:] Kofta M., Szustrowa T. (red.), *Żłudzenia, które pozwalają żyć. Szkice z psychologii społecznej*, PWN, Warszawa.
- Korzeniowski K. (1983). *Alienacja człowieka*, [w:] Gliszczyńska X. *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Ossolineum, Wrocław.
- Korzeniowski K. (1991). *Poczucie alienacji politycznej, uwarunkowania psychospołeczne*, Wydawnictwo Nakom, Poznań.
- McClelland D., (1983). *W kierunku nabywania motywu*, [w:] Scott W.E., Cummings L.L., (red.) *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Retowski S. (1995). *Zróżnicowanie społeczne reakcji na bezrobocie*, „Przegląd Psychologiczny”, 1/2, 161 – 178.



- Retowski, S. (1995). *Zróźnicowanie społeczne reakcji na bezrobocie*, *Przełęcz Psychologiczny*, 1/2, 161 – 178.
- Wojciszke, B., Grzelak, J., (1995). *Poczucie krzywdy Polaków. Wzorce przeżywania, determinanty, konsekwencje*, [w:] Biela, A., Brzeziński, J., Marek, T., (red.) *Społeczne, eksperymentalne i metodologiczne konteksty procesów poznawczych człowieka*, Wydawnictwo Humaniora.

Bożena BARTCZAK

## **Motivating to occupational development of employees on polish labour market**

### Summary

Changes taking place in all Polish firms contributed towards great dynamism of Polish labour market. For employees who stayed in a transforming firm it meant compulsory adaptation to the new situation. There appeared lack of certainty of employment. Reductions forced activity aimed at changing jobs, with unemployment as the alternative. Fate of a large number of occupationally active people now depends on their attractiveness for a potential employer, in the conditions of high competitiveness.

Attractiveness of an employee involves his or her ability to display new predisposition, additional knowledge, flexibility and readiness to accept changes. The object of the quoted investigation was determining how people occupationally active reacted to the above mentioned incentives. It was revealed that flexible companies not only force its employees to undertake some action towards their own development, but also make sure they achieve the expected effect. The same applies to people actively changing their employment.

The situation of the unemployed is quite peculiar. There is an offer of occupational development prepared specially for them, but they show least activity in selecting forms adequate for them. Their low flexibility in adapting to the needs of the labour market results in minimum growth of their attractiveness as potential employees. In this case, however, the investigators revealed highly differentiated effects of developmental activities, related to individual characters.