



Jerzy Kaźmierczyk



**NIEPEWNOŚĆ
ZATRUDNIENIA
wśród
pracowników
na przykładzie
banków**

WYDAWNICTWO UEP



UNIwersytet
EKONOMICZNY
W POZNANIU

**NIEPEWNOŚĆ
ZATRUDNIENIA**
wśród
pracowników
na przykładzie
banków



Jerzy Kaźmierczyk

**NIEPEWNOŚĆ
ZATRUDNIENIA**
wśród
pracowników
na przykładzie
banków

WYDAWNICTWO UEP



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

Poznań 2022

Komitet Redakcyjny

*Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyli Czyżewski,
Aleksandra Gawel (przewodnicząca), Tadeusz Kowalski, Piotr Lis,
Krzysztof Malaga, Marzena Remlein, Eliza Szybowicz (sekretarz), Daria Wieczorek*

Recenzentki

*Marta Juchnowicz
Bogusława Urbaniak*

Projekt okładki

*Boobry Group
Marta Brzóstowicz*

Redakcja i korekta

Elżbieta Turzyńska



Jerzy Kaźmierczyk

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Poznań 2022



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Sugerowane cytowanie: Kaźmierczyk, J. (2022). *Niepewność zatrudnienia wśród pracowników na przykładzie banków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-150-7>

ISBN 978-83-8211-149-1

eISBN 978-83-8211-150-7

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-150-7>

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

www.wydawnictwo.ue.poznan.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.poznan.pl

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI²

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 61 854 38 06, 61 854 38 03

*Z podziękowaniem dla bliskich mi Osób,
które są olbrzymim i nieskończonym
buforem mojej niepewności zatrudnienia*

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Niepewność zatrudnienia jako problem badawczy	17
1.1. Istota niepewności zatrudnienia	17
1.2. Rodzaje i cechy niepewności zatrudnienia	26
1.3. Ilościowa i jakościowa zmiana niepewności zatrudnienia	30
1.4. Umiejscowienie badań nad niepewnością zatrudnienia w ramach dyscypliny ekonomia i finanse	39
1.5. Konieczność prowadzenia analiz niepewności zatrudnienia w bankach w Polsce	44
1.6. Luki badawcze i cele badań dotyczące niepewności zatrudnienia	49
Rozdział 2. Zmienność świata pracy oddziałująca na niepewność zatrudnienia w bankach	54
2.1. Determinanty zmienności pracy i ich wpływ na niepewność zatrudnienia	54
2.2. Przejawy zmienności pracy	69
2.3. Konflikt wynikający z potrzeby elastyczności i potrzeby bezpieczeństwa ..	82
Rozdział 3. Determinanty i konsekwencje niepewności zatrudnienia	85
3.1. Determinanty niepewności zatrudnienia w kontekście dotychczasowych badań	85
3.2. Konsekwencje niepewności zatrudnienia w kontekście dotychczasowych badań	90
Rozdział 4. Założenia metodyczne badań własnych	104
4.1. Pomiar niepewności zatrudnienia	104
4.2. Ograniczenia dotychczasowych metod badań empirycznych nad niepewnością zatrudnienia.....	113

4.3. Założenia paradygmatyczne przyjęte do badań.....	115
4.4. Metody i techniki badawcze	119
4.5. Teoretyczne uzasadnienie hipotez badawczych na podstawie stanu dotychczasowych badań.....	125
Rozdział 5. Konsekwencje niepewności zatrudnienia pracowników w świetle własnych badań empirycznych	144
5.1. Źródła danych i organizacja procesu badawczego.....	144
5.2. Modelowanie niepewności zatrudnienia	150
5.3. Empiryczna weryfikacja relacji między niepewnością zatrudnienia i segmentacją zatrudnienia.....	170
Rozdział 6. Wnioski oraz przyszłe kierunki badań	181
6.1. Wkład do badań nad niepewnością zatrudnienia	181
6.2. Rekomendacje, rozwiązania i implikacje praktyczne.....	194
6.3. Implikacje metodyczne	200
6.4. Kształt zatrudnienia w przyszłości z uwzględnieniem badań nad niepewnością zatrudnienia.....	203
6.5. Ograniczenia i dalsze kierunki badań	206
Zakończenie	211
Bibliografia.....	215
Spis tabel	259
Spis rysunków	261
Aneks	263
Job insecurity among employees on the example of banks. Summary	287

Wstęp

Niepewność zatrudnienia to problem badawczy, który jest różnie definiowany. Na potrzeby niniejszej monografii przyjęto, że niepewność zatrudnienia to subiektywnie postrzegane przez pracownika ryzyko utraty pracy lub pewnych aspektów pracy, któremu towarzyszą negatywne emocje. Jest to ryzyko obarczone błędami poznawczymi, bazuje zarówno na obiektywnych, jak i subiektywnych przesłankach. Zagadnienie to jest interesujące zarówno w sensie empirycznym, jak i teoretycznym. Zdecydowana większość badań obejmujących niepewność zatrudnienia (łącznie z badaniami prezentowanymi w niniejszej książce) dotyczy niepewności zatrudnienia odczuwanej przez tzw. pracowników podporządkowanych, to znaczy wykonujących pracę na rzecz określonego pracodawcy. Zmienność współczesnych gospodarek i związane z tym zmiany społeczne powodują, że niepewność zatrudnienia się nasila. Większość badaczy zgadza się z tym, że turbulentność współczesnej gospodarki, nowe technologie, wzrost konkurencyjności oraz nowe sposoby gospodarowania kapitałem ludzkim diametralnie zmieniły pracę i doprowadziły do wzrostu niepewności zatrudnienia. W odniesieniu do niepewności zatrudnienia używa się takich określeń jak: „immanentna”, „powszechna” czy „wszechobecna”. Jednocześnie pojawiają się kontrowersje związane z tym tematem i opinie, że niepewność zatrudnienia nie istnieje, a badania prowadzone w odniesieniu do kultury zachodniej są nieadekwatne do innych kultur (Roll, Siu, Li i De Witte, 2015). Z jednej strony wskazuje się, że niepewność zatrudnienia dotyczy wybranych segmentów zatrudnienia czy rynku pracy (Behaghel i Postel-Vinay, 2003, za: Béduwé i in., 2018), z drugiej zaś ocenia się, że jest powszechna (Reisel i in., 2010; Sweet i in., 2007). Niepewność zatrudnienia ma być ceną za postęp gospodarczy (Beck, 2002).

Zwiększa się świadomość pracowników i badaczy na temat konsekwencji niepewności zatrudnienia, co sprzyja podejmowaniu badań w tym zakresie. Liczba publikacji dostępnych w bazach EBSCO na ten temat rosła w latach 1950–2019 w niemal geometrycznym postępie, co świadczy o istotności problemu. Jednocześnie jest on wciąż rzadko podejmowany w badaniach prowadzonych w Polsce.

Badania nad niepewnością zatrudnienia są realizowane przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, którzy zwracają uwagę na odmienne jej aspekty. Zgodnie z przeprowadzoną analizą literatury (punkt 1.4) większość badaczy zajmujących się

tą tematyką to reprezentanci nauk o zarządzaniu i ekonomii, nieco mniej jest przedstawicieli psychologii i socjologii, a najmniej innych nauk. Ekonomia koncentruje się na powiązaniach niepewności zatrudnienia z efektywnością¹ lub wydajnością pracy, zaangażowaniem pracowników i różnorodnymi konsekwencjami ekonomicznymi. Niepewność zatrudnienia może być traktowana jako towar na tzw. rynku cieni² (Becker, 1990, za: Murak, 2014, s. 121). Jest także cechą kapitału ludzkiego, będącego przedmiotem zainteresowania ekonomii i finansów. Również niniejsza monografia wpisuje się w nurt badań ekonomicznych i dotyczy relacji niepewności zatrudnienia z kilkoma ważnymi aspektami związanymi z pracą³, w tym z efektywnością pracy.

W początkowych badaniach niepewność zatrudnienia była traktowana jako motywator i dopiero kolejne lata przyniosły głębsze zrozumienie problemu, udowodniono bowiem, że ewentualny wzrost motywacji na skutek niepewności zatrudnienia jest nietrwały i często pozorny – determinowany przez prezentyzm i kreowanie swojego wizerunku przez pracowników. Na tej podstawie można sądzić, że wiele aspektów niepewności zatrudnienia wciąż wymaga szczegółowej analizy. W literaturze przedmiotu wskazuje się na luki badawcze (szczegółowo analizowane w punkcie 1.6.1), występujące zarówno w obszarze przyczyn i konsekwencji niepewności zatrudnienia, szczególnie sposobu reagowania na niepewność zatrudnienia przez wybrane grupy pracowników (np. młodych i starszych, na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych) (Becker i in., 2010, za: Béduwé i in., 2018, s. 2), jak i w obszarze metod badawczych (por. Glavin, 2013, s. 136; Sverke i in., 2006; Widerszal-Bazyl, 2007, s. 20–23). Przykładowo wskazuje się na brak badań realizowanych w Europie Środkowej i Wschodniej, gdzie z powodu transformacji społeczno-gospodarczej pracownicy odznaczają się innymi cechami niż pracownicy z krajów zachodnich (Ahlstrom, 2012). Dotyczy to również Polski (Chojnacki, 2015, s. 49). W szczególności brakuje opracowań, które ujmowałyby całościowo problem niepewności zatrudnienia (Matuszczyk i Duszczyk, 2018, s. 36). W kontekście dyscypliny ekonomia i finanse zwrócono uwagę na brak badań łączących niepewność zatrudnienia z poczuciem zatrudnialności (Arnold i Staffebach, 2012, s. 314). Większość badań na temat niepewności zatrudnienia ma charakter opisowy i nie uwzględnia relacji, jakie zachodzą między niepewnością zatrudnienia i innymi aspektami zatrudnienia (De Witte, 2005, s. 5). Brakuje rzetelnych badań łączących niepewność zatrudnienia z indywidualnymi wynikami pracy pracowników (Costa i Neves, 2017, s. 388), a także absencją w pracy (Charkhabi, 2018, s. 427). Część ekonomistów postuluje

¹ Jednocześnie pojęcie efektywności „nie jest jednoznacznie definiowane i budzi wiele kontrowersji” (Ziębicki, 2010, s. 632). „W języku angielskim *effect* oznacza bowiem zarówno cel, wynik, jak i skutek” (Holstein-Beck, 1987, s. 10, za: Ziębicki, 2010, s. 635). Różnego rodzaju klasyfikacje efektywności można znaleźć w pracy Musiał (2014).

² Zob. punkt 1.4.

³ Szersza argumentacja i dyskusja o przypisaniu prezentowanych badań do dyscypliny ekonomia i finanse znajduje się w punkcie 1.4.

natomiast uwzględnianie czynników psychologicznych w ekonomicznych analizach niepewności zatrudnienia (Bustillo i Pedraza, 2010, s. 19).

Duże i wciąż wymagające eksploracji pole stanowią metody i sposób badania niepewności zatrudnienia. Niektórzy naukowcy zwracają uwagę, że większość badań wykorzystuje poznawcze miary niepewności zatrudnienia, a brakuje badań uwzględniających jej afektywne miary (Huang i in., 2012, s. 756). Nie ma też badań dotyczących subiektywnej niepewności zatrudnienia (Becker i in., 2010, za: Béduwé i in., 2018, s. 2) oraz jakościowej niepewności zatrudnienia (Arnold i Staffelbach, 2012; Stiglbauer i Batinic, 2015, s. 277). W literaturze przedmiotu często podnosi się, że badania powinny obejmować szerokie spektrum zmiennych towarzyszących niepewności zatrudnienia, w tym jej moderatory (Cheng i Chan, 2008; Sverke i in., 2002). W szczególności postuluje się badanie nie tylko konsekwencji niepewności zatrudnienia, ale również jej przyczyn, z uwzględnieniem trudności w określeniu w analizach społecznych, co jest przyczyną, a co skutkiem (Shoss, 2017, s. 1923). Wynika to nie tylko z ułomności narzędzi analitycznych, ale także z tego, że człowiek podejmuje działania wyprzedzające i antycypujące wobec sytuacji, w jakiej się znajduje.

Mając na uwadze wskazane luki badawcze, postawiono cele badawcze. Głównym celem niniejszej monografii jest identyfikacja i pomiar powiązań niepewności zatrudnienia z wybranymi aspektami pracy (stresem, zaangażowaniem organizacyjnym i subiektywnie postrzeganą efektywnością pracy, z uwzględnieniem wpływu takich mediatorów organizacyjnych jak zaufanie i relacje interpersonalne oraz wpływu postrzeganej zatrudnialności i kontroli nad pracą).

Realizacja tego celu pozwoli wypełnić lukę dotyczącą analizy relacji niepewności zatrudnienia z innymi zmiennymi charakteryzującymi zatrudnienie. Z kolei wielość relacji narzuciła szereg celów szczegółowych, do których zaliczono:

1. W aspekcie teoretycznym lub poznawczym:

- C1:** uporządkowanie dotychczasowego dorobku literaturowego na temat przyczyn, rodzajów i konsekwencji niepewności zatrudnienia (niezbędne dla postawienia hipotez badawczych, a tym samym wypełnienia luki dotyczącej powiązań wybranych aspektów pracy z przyczynami niepewności zatrudnienia oraz uwzględnienia jakościowej niepewności zatrudnienia),
- C2:** krytyczną ocenę dotychczasowych badań nad niepewnością zatrudnienia (niezbędne dla wyłonienia tych obszarów badań, które stanowią lukę badawczą),
- C3:** stworzenie i uzasadnienie modelu badawczego dotyczącego niepewności zatrudnienia (niezbędne dla jego weryfikacji empirycznej oraz wypełnienia luki w zakresie badań nad moderatorami i w zakresie przejścia od badań opisowych do badań wyjaśniających).

2. W aspekcie metodologicznym:

- C4:** sprawdzenie, czy kwestionariusz niepewności zatrudnienia autorstwa O’Neilla i Sevastosa (2013) daje rzetelne rezultaty analiz niepewności zatrudnienia w ban-

kach w Polsce (niezbędne dla oceny możliwości jego zastosowania w badaniach empirycznych).

3. W aspekcie empirycznym:

C5: określenie, jakie czynniki opisujące pracodawcę, pracownika i zatrudnienie są charakterystyczne dla wysokich i niskich poziomów niepewności zatrudnienia (dla późniejszej segmentacji zatrudnienia i manipulacji nim w taki sposób, aby stymulować efektywność pracy i utrzymywać ją na pożądanym poziomie),

C6: określenie relacji zachodzących między niepewnością zatrudnienia a cechami świadczącymi o przynależności do pierwszorzędного i drugorzędного⁴ segmentu zatrudnienia (co pozwoli na realizację polityki personalnej skoncentrowanej na najbardziej efektywnych technikach i narzędziach personalnych oraz na segmentach zatrudnienia, które tego najbardziej wymagają z punktu widzenia osiąganego rezultatu ekonomicznego).

Przyjęcie za literaturą przedmiotu, że konieczne są pogłębione badania uwzględniające jednocześnie wiele determinant i konsekwencji niepewności zatrudnienia, spowodowało, że w analizie wzięto pod uwagę szereg hipotez badawczych, skupionych wokół takich zagadnień jak: zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze, subiektywne poczucie zatrudnialności, poczucie kontroli pracownika nad pracą oraz segmentacja zatrudnienia. Zgodnie z przyjętym modelem badawczym wszystkie powiązania niepewności zatrudnienia i analizowanych zmiennych mają ostatecznie przełożenie na efektywność pracy.

W badaniach postawiono następujące hipotezy:

H1: Zaufanie międzypracownicze i dobre relacje międzypracownicze zmieniają konsekwencje niepewności zatrudnienia.

H2: Subiektywne poczucie zatrudnialności pracownika zmienia poczucie niepewności zatrudnienia, poczucie stresu oraz zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze i w efekcie zwiększa subiektywnie postrzeganą efektywność pracy.

H3: Poczucie kontroli pracownika nad pracą obniża poziom niepewności zatrudnienia, podnosi zaangażowanie organizacyjne oraz subiektywnie rozumianą efektywność pracy.

H4: Niepewność zatrudnienia jest powiązana z segmentacją zatrudnienia.

Hipotezę 1 sformułowano w celu wypełnienia luki badawczej dotyczącej braku badań na temat związków niepewności zatrudnienia z zaufaniem międzypracowniczym (Arnold i Staffelbach, 2012, s. 325). Wszystkie postawione hipotezy są

⁴ Jako drugorzędny segment zatrudnienia traktowano (zgodnie z teorią dualnego rynku pracy) miejsca pracy mniej pożądane przez pracowników niż miejsca pracy na pierwszorzędnym rynku pracy, a jako drugorzędne zatrudnienie traktowano zatrudnienie w drugorzędnym segmencie lub posiadające dużo jego cech. Wciąż aktualna jest dyskusja na temat tego, jakie segmenty zatrudnienia bądź rynku pracy występują i jakie mają cechy (Kryńska, 1996, 2017; Piasecki, 2018).

natomiast odpowiedzią na postulat uwzględniania w badaniach nad niepewnością zatrudnienia subiektywnych odczuć pracowników i różnych aspektów związanych z pracą⁵.

Aby zrealizować cele badawcze i zweryfikować postawione hipotezy, przeprowadzono pogłębioną analizę literatury przedmiotu, opartą na blisko 700 pozycjach literaturowych, z których dużą część stanowiły opracowania poświęcone *stricte* niepewności zatrudnienia. Z uwagi na małą liczbę badań nad niepewnością zatrudnienia realizowanych w Polsce większość bibliografii stanowią pozycje zagraniczne – głównie anglojęzyczne. Korzystano z następujących baz naukowych: Scopus, Web of Science, EBSCO, Emerald i ProQuest, a w sytuacji, kiedy dana pozycja literaturowa nie była dostępna w wymienionych bazach, korzystano z innych baz naukowych oraz osobistych kontaktów; wielokrotnie bezpośrednio kontaktowano się z badaczami podejmującymi temat niepewności zatrudnienia. Główną zasadą badań literaturowych było koncentrowanie się na zagadnieniach związanych z niepewnością zatrudnienia, które były podejmowane przez najczęściej cytowanych badaczy. Kwerendę poświęconą danemu aspektowi niepewności zatrudnienia kończono, kiedy okazywało się, że nowe wyszukiwania nie wnoszą merytorycznej wartości dodanej, a uzyskiwane wyniki powielają już wcześniej przeanalizowane badania.

Biorąc pod uwagę zalecenia płynące z literatury poświęconej niepewności zatrudnienia, aby badać możliwie szerokie spektrum zmiennych i zjawisk powiązanych z niepewnością zatrudnienia, w analizie empirycznej posłużono się głównie metodą eksploracyjnych równań strukturalnych. Pozwoliła ona na stworzenie i weryfikację modelu powiązań niepewności zatrudnienia z zaangażowaniem, efektywnością pracy, stresem, poczuciem kontroli nad pracą, poczuciem zatrudnialności, zaufaniem i relacjami międzypracowniczymi. Przeanalizowano także efekty pośrednie z wykorzystaniem bootstrapowej klasycznej analizy mediacji (KAM, CMA – *causal mediation analysis*). W celu weryfikacji hipotezy H4, dotyczącej powiązań niepewności zatrudnienia z segmentacją zatrudnienia, wykorzystano analizę głównych składowych (PCA – *principal component analysis*), która pozwoliła zobrazować siłę i kierunek powiązań między poszczególnymi składowymi niepewności zatrudnienia oraz cechami pracy klasyfikującymi ją do pierwszorzędnego lub drugorzędnego zatrudnienia. Ponadto uzupełniając wykorzystano korelacje, testy istotności różnic i statystykę opisową.

W badaniu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego – wyniki ankiety przeprowadzonej w latach 2016–2020 wśród 2456 pracowników banków w Polsce. Badanie właściwe zostało poprzedzone dwustopniowym badaniem pilotażowym (przeprowadzonym najpierw wśród studentów – 180 osób, a potem wśród pracowników banków – 100 osób). Sektor bankowy po 1989 roku przeszedł prywatyzację, dokapitalizowanie, zaangażowanie kapitału zagranicznego, restrukturyzację, a także

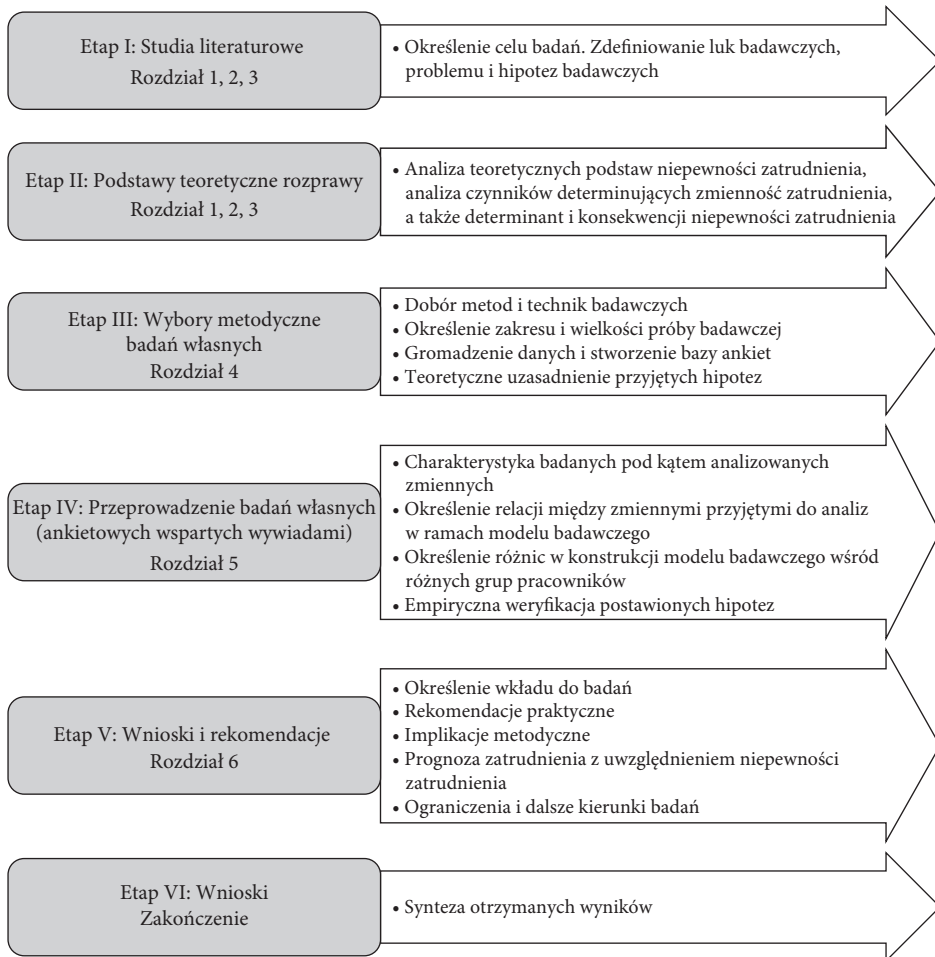
⁵ Szczegółowa analiza postulatów wysuwanych przez badaczy w odniesieniu do badań nad niepewnością zatrudnienia znajduje się w punkcie 4.5.1.

łączenia i przejęcia, które sprawiły, że obserwowano w nim wiele procesów mogących istotnie determinować niepewność zatrudnienia. Tym samym uznano, że banki są dobrym polem badawczym. Jednak uzyskanie od nich danych było bardzo trudne. Banki niechętnie odniosły się do ankietowania ich pracowników. Okres realizacji badania ankietowego oraz postawione cele i hipotezy sprawiły, że wpływ pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie był analizowany w niniejszej książce w ograniczonym zakresie i jedynie jako tło procesów, nie zaś jako główne determinanty niepewności zatrudnienia. Wsparciem dla przeprowadzonej ankiety były pogłębione wywiady ustrukturyzowane z 20 polskimi pracownikami banków (5 osób z banków spółdzielczych i 15 osób z banków komercyjnych, wśród których było 7 osób z banków z przewagą kapitału zagranicznego).

Badanie ankietowe wykorzystane w książce jest częścią szerszego polsko-rosyjskiego projektu⁶ realizowanego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Tyumen State University (Rosja), kierowanego przez autora monografii. Badanie w Polsce było przeprowadzone w latach 2016–2020. Projekt pt. *Zatrudnienie i wynagradzanie pracowników w sektorze bankowym krajów Europy Środkowej i Wschodniej* był finansowany z grantów (Russian Humanitarian Science Foundation, nr 16-03-00500; Russian Foundation for Basic Research, nr 19-29-07131) oraz środków własnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Przyjęte cele badawcze, postawione hipotezy oraz wykorzystane metody badawcze determinowały procedurę badawczą (rysunek 1) i strukturę monografii. W rozdziale 1 zdefiniowano niepewność zatrudnienia. Zwrócono uwagę na kontrowersje wokół jej definicji, w szczególności na różnice między niepewnością zatrudnienia a niepewnością rynku pracy. Scharakteryzowano różne rodzaje niepewności zatrudnienia: krótko- i długoterminową, obiektywną i subiektywną, ilościową i jakościową, poznawczą i afektywną oraz wynikającą z cech pracownika i z czynników zewnętrznych. Bazując na różnicy między systemowym i specyficznym ryzykiem, zaproponowano również rozróżnienie systemowej i specyficznej niepewności zatrudnienia. W dalszej części rozdziału 1 zwrócono uwagę na zmianę niepewności zatrudnienia, jaka dokonała się w ostatnich kilkudziesięciu latach, a także wzrost jej powszechności i wynikający z tego wzrost popularności badań nad niepewnością zatrudnienia. Umiejscowiono również badania realizowane w monografii w ramach dyscypliny ekonomia i finanse. Odpowiedziano na pytanie o celowość realizacji badań na próbie pracowników banków. Tym samym w rozdziale 1 ogólnie scharakteryzowano problem niepewności zatrudnienia, co pozwoliło na określenie luk badawczych w zakresie niepewności zatrudnienia i postawienie celów badawczych.

⁶ Dlatego część opisu źródeł danych i metody badawczej była już publikowana w skróconej formie (por. Davydenko i in., 2017, 2018; Kaźmierczyk, 2019; Kaźmierczyk i Aptacy, 2016; Kaźmierczyk i Chinalska, 2018; Kaźmierczyk, Romashkina i in., 2020; Kaźmierczyk, Tarasova i in., 2020; Kaźmierczyk i Zajdler, 2020; Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017).



Rysunek 1. Procedura badawcza przyjęta w monografii

Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale 2 przeanalizowano, jak zmienność pracy wpływa na niepewność zatrudnienia. Wydzielono i scharakteryzowano determinanty zmienności pracy. Wśród nich uwzględniono: globalizację, konkurencję i konkurencyjność, kryzysy gospodarcze lat 2008 i 2020, prywatyzację i napływ kapitału zagranicznego, fuzje i przejęcia, zastosowanie techniki i technologii oraz outsourcing. Wśród przejawów zmienności pracy przeanalizowano: zwolnienia i restrukturyzację, zastosowanie elastycznych form zatrudnienia, a także pauperyzację, prekariat i niepełne wykorzystanie zasobu pracy (*underemployment*). Rozważania te pozwoliły dostrzec konflikt między potrzebą elastyczności odczuwaną głównie przez pracodawców a potrzebą bezpieczeństwa zatrudnienia zgłaszaną przez pracowników.

Ta ogólna analiza umożliwiła zawężenie rozważań do niepewności zatrudnienia w rozdziale 3. Zwrócono uwagę na problem rozdzielenia determinant od konsekwencji niepewności zatrudnienia. Korelaty niepewności zatrudnienia sklasyfikowano w kilku grupach, które objęły: czynniki makroekonomiczne, czynniki mezoekonomiczne dotyczące sektora, czynniki mikroekonomiczne dotyczące pracodawcy i czynniki mikroekonomiczne dotyczące pracownika. W ramach każdej z grup korelaty zostały pogrupowane jeszcze bardziej szczegółowo według merytorycznych kryteriów odnoszących się do różnych aspektów zatrudnienia.

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wypracowanie założeń metodycznych badań własnych. Rozważano kontrowersje wokół mierzenia niepewności zatrudnienia oraz różne sposoby jej pomiaru. Wskazano ograniczenia dotychczasowych metod zastosowanych w badaniach nad niepewnością zatrudnienia, co pozwoliło ulepszyć projektowane badanie empiryczne. Odniesiono się również do założeń paradygmatycznych leżących u podłoża przeprowadzonych badań. Zaprezentowano także wykorzystane metody i techniki badawcze oraz źródła danych. Istotną częścią rozdziału 4 było uzasadnienie postawionych hipotez badawczych z wykorzystaniem literatury przedmiotu.

W rozdziale 5 scharakteryzowano respondentów i przedstawiono wyniki badań empirycznych. Zawarto w nim empiryczny model badawczy i przeanalizowano różnice między różnymi grupami pracowników, tj. różnice w poziomie zmiennych, a także w kształcie modelu dla różnych grup. Miało to na celu weryfikację przyjętych hipotez.

Ostatni rozdział ma charakter podsumowujący i dotyczy wkładu, jaki wnoszą zaprezentowane w książce badania na rozwój nauki. Zawarto w nim również rekomendacje praktyczne i implikacje metodyczne wynikające z przeprowadzonych analiz literaturowych i empirycznych. Pozwoliły one na przedstawienie prognozy charakterystyki zatrudnienia z uwzględnieniem rezultatów opisanych badań. Rozdział kończy analiza ograniczeń badania empirycznego i wskazanie dalszych niezbędnych kierunków badań. W zakończeniu zawarto syntetyczne podsumowanie badań.

Rozdział 1

NIEPEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA JAKO PROBLEM BADAWCZY

1.1. Istota niepewności zatrudnienia

1.1.1. Istota bezpieczeństwa, czyli od bezpieczeństwa zatrudnienia do jego braku

Człowiek spędza w pracy zazwyczaj około 1/3 doby. Poprzez pracę buduje relacje, swoją wartość i samostrzeżenie. Jak dowodzą badania dotyczące wydarzeń w miejscu pracy, praca i związane z nią relacje wywołują różnorodne emocje (Basch i Fisher, 2000, s. 3648; Boudens, 2005; Fineman, 1993, s. 935). Duża część negatywnych emocji ma źródło w niepewności zatrudnienia. W pracy występują też ważne dla człowieka zdarzenia. Wiele osób oczekiwało na decyzję w sprawie dotyczącej życia zawodowego lub prywatnego i pamięta towarzyszące temu poddenerwowanie, lęk i stres (Lazarus i Folkman, 1984). Często okazywało się, że decyzja nie była negatywna, a jeśli nawet była, to miała mniej przykrych konsekwencji niż samo oczekiwanie (Borra i Gómez-García, 2016). Wystąpienie negatywnego zdarzenia mogło nawet zostać potraktowane jako coś pozytywnego, bo zmusiło daną osobę do przeorientowania myślenia, podjęcia kolejnych ważnych, odkładanych od dawna, decyzji, a stres pojawiający się po wystąpieniu zdarzenia okazał się mniejszy niż ten odczuwany przed nim. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że badacze zauważają ten problem i zgadzają się z tym, że czasem oczekiwanie jest gorsze niż samo wystąpienie negatywnego zdarzenia (tabela 1). Tym samym niepewność zatrudnienia może się okazać gorsza od samego bezrobocia. Nie znaleziono opinii przeczących takiemu wnioskowaniu.

Niepewność zatrudnienia jest najczęściej utożsamiana ze stresującym stanem wywołującym wiele negatywnych konsekwencji dla pracownika. Paradoksalnie do jej zdefiniowania można posłużyć się cechami lub definicjami bezpieczeństwa pracy. Nie rozstrzygnięto, czy bezpieczeństwo i niepewność zatrudnienia stanowią

Tabela 1. Niepewność zatrudnienia a wystąpienie negatywnego zdarzenia związanego z pracą

Autor	Opinia
Lazarus i Folkman, 1984	Przewidywanie zdarzenia jest źródłem niepokoju o takiej samej albo nawet większej sile niż samo zdarzenie.
Burchell, 2011; De Witte, 1999	Lęk przed utratą pracy jest porównywalny z lękiem wynikającym z bezrobocia.
http://polishedprose.com/jobinsecurity.html, za: Widderszal-Bazył, 2007, s. 22–23	Zgodnie z WHO „niepewność pracy jest nawet bardziej szkodliwa dla zdrowia niż bezrobocie”.
Dekker i Schaufeli, 1995	Niepewność zatrudnienia może wywoływać taki sam niepokój jak utrata pracy.
Kim i von dem Knesebeck, 2015, za: Szarfenberg, 2016	Negatywne skutki niepewności zatrudnienia dla dobrostanu psychicznego są porównywalne do skutków braku pracy.
Szarfenberg, 2016, s. 10	„W trzech badaniach na dużych próbach w Australii, Wielkiej Brytanii i w Holandii dowiedziono, że osoby pracujące w niepewnych warunkach (ogólniej prace niskiej jakości w kilku wymiarach) są tak samo narażone na zaburzenia psychiczne jak osoby bezrobotne i nieaktywne zawodowo osoby niepełnosprawne (Butterworth i in., 2011, 2013; ten Have i in., 2015)”.
Dekker i Schaufeli, 1995; Latack i Dozier, 1986	Postrzegane zagrożenie utraty pracy lub utraty cennych warunków pracy może mieć równie szkodliwe konsekwencje jak sama utrata pracy.
<i>Stress in America: Missing the health care connection</i> , 2013; <i>Stress in America: Paying with our health</i> , 2015	Badania <i>Stress in America</i> Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego wskazują, że obawy dotyczące pracy i dochodów należą do najsilniejszych stresorów.
Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 51	„[...] elastyczność i niepewność zatrudnienia jest dotkliwa podobnie jak sam brak pracy, a być może dotkliwsza jeszcze bardziej. Ludzie są niespokojni i zestresowani, a przy tym «nie dość» lub «nazbyt» wykwalifikowani w swojej pracy. Żyją w ciągłym niepokoiu i lęku, w obawie, że z dnia na dzień mogą ją stracić, co nie pozostaje bez wpływu na ich zachowania w życiu osobistym, rodzinnym oraz na zdrowie fizyczne i psychiczne”.
Borra i Gómez-García, 2016	Strach przed utratą pracy może być bardziej szkodliwy niż sama utrata pracy.
Hartley i in., 1990, za: Llosa-Fernández i in., 2018	Niepewność zatrudnienia jest większym źródłem niepokoju niż sama utrata pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

przeciwieństwa w ramach jednej skali. Peterson i Chang wskazali, że te pozytywne i negatywne elementy są ulokowane na odrębnych skalach, o odrębnych początkach i końcach (Peterson i Chang, 2003, za: Luthans i in., 2007). Być może bezpieczeństwo pracy wcale nie oznacza braku niepewności zatrudnienia, jednak z pewnością stan bezpieczeństwa zatrudnienia w wielu aspektach jest przeciwieństwem niepewności zatrudnienia. Możliwe jednak, że analogicznie do dwuczynnikowej teorii potrzeb Herzberga⁷ w przypadku bezpieczeństwa występują czynniki higieny, których brak powoduje niebezpieczeństwo (niepewność zatrudnienia), ale ich obecność nie oznacza jeszcze, że pracownik czuje się bezpiecznie w pracy.

W literaturze przedmiotu wymienia się m.in. bezpieczeństwo pracy, rynku pracy, zatrudnienia, zabezpieczenie pracodawcy⁸ (Sengenberger, 1995; Standing, 2014). Nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji i sposobu ujmowania bezpieczeństwa, bo jest ono bardzo subiektywne i analizowane w różnych kontekstach⁹. Można także odnieść wrażenie, że autorzy różnych definicji często nie w pełni świadomie nazywają rodzaj bezpieczeństwa. Być może nie ma to decydującego znaczenia dla ich badań. Jednocześnie definicje są najczęściej formułowane na podstawie kryterium ciągłości zatrudnienia, np. u danego pracodawcy, w danej branży. Dodatkowo duże znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa ma wiele indywidualnych czynników, począwszy od obiektywnych determinant sytuacji życiowej pracownika (takich jak dysponowanie buforem finansowym na wypadek zwolnienia czy dodatkowymi źródłami dochodu), przez subiektywny odbiór danej sytuacji i jej ocenę przez pracownika, po błędy poznawcze popełniane przez pracowników w procesie oceny tej sytuacji. Ludzie często cenią te aspekty życia czy pracy, których nie posiadają. Na przykład osoby, które nie czują się bezpiecznie, będą wskazywać właśnie bezpieczeństwo jako jeden z najbardziej pożądanych aspektów. Z kolei jeśli dużo zarabiają, ich oczekiwania dotyczące dobrych zarobków mogą nie znaleźć wyraźnego miejsca w deklaracjach. Stąd pracownicy najbardziej cenią bezpieczeństwo pracy wtedy, kiedy są poddawani stresowi wynikającemu z braku bezpieczeństwa. Wynika to z tego, że duże znaczenie dla oceny bezpieczeństwa mają okoliczności ekonomiczne, społeczne, prywatne, polityczne itp.

⁷ Zgodnie z tą teorią występują motywatory (które podnoszą poziom motywacji) i czynniki higieny (których brak powoduje demotywację, ale ich obecność nie podnosi istotnie poziomu motywacji; są to np. wynagrodzenie lub dobre oświetlenie w miejscu pracy) (Wu i in., 2008).

⁸ Bezpieczeństwo rynku pracy – odpowiednie możliwości zarobkowania; bezpieczeństwo zatrudnienia – ochrona przed zwolnieniem; bezpieczeństwo pracy – ochrona przed wypadkami i chorobami w pracy; bezpieczeństwo reprodukcji umiejętności – możliwość zdobycia umiejętności za pośrednictwem praktyki zawodowej, szkolenia zawodowego itp., a także możliwość wykorzystania kompetencji (Standing, 2011, s. 10).

⁹ Szczegółowa analiza jest dostępna na profilu Research Gate autora: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

1.1.2. Niejednoznaczność i ewolucja pojęcia niepewności zatrudnienia

Niepewność zatrudnienia występuje prawie we wszystkich kulturach (Lee i in., 2008) i jest terminem wieloznacznym. Niektórzy autorzy zauważali, że pojęcie to jest używane na różne sposoby (Shoss, 2017; Wyrwa, 2019). Pojawiają się propozycje, aby rozumieć to zjawisko jako wielowymiarowe (Polkowska, 2016). Postulat ten zostanie uwzględniony w empirycznej części badań zaprezentowanych w niniejszej książce (punkt 5.2 i 5.3).

Zakres znaczeniowy pojęcia niepewności zatrudnienia zmieniał się z czasem. W latach 60. i 70. XX w. była ona traktowana jako czynnik motywujący (Hackman i Oldham, 1975; Rizzo i in., 1970; Sverke i in., 2006). Pod koniec lat 80. XX w. rozpowszechniły się masowe zwolnienia pracowników (Shoss, 2017), zaczął się etap automatyzacji, fuzji, redukcji i prywatyzacji, który wywołał masową utratę miejsc pracy i wzrost zatrudnienia tymczasowego (Roll, Siu i Li, 2015). To spowodowało, że niepewność zatrudnienia przestała być postrzegana jako motywator, a stała się stresorem (Ashford i in., 1989; Greenhalgh i Rosenblatt, 1984).

Właśnie postrzeżenie ma duże znaczenie dla oceny niepewności zatrudnienia przez pracowników i pracodawców. Niepewność zatrudnienia składa się z postrzeżanego prawdopodobieństwa utraty pracy i postrzeżanego stopnia znaczenia tej utraty (Ashford i in., 1989; Klandermans i in., 2010). Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na odczuwanie niepewności zatrudnienia są bezsilność¹⁰ i postrzegane zagrożenie utratą pracy (Richter, 2011). Z kolei bezsilność wiąże się z poczuciem niekontrolowania i nieprzewidywalności (Chung i Mau, 2014; Dekker i Schaufeli, 1995; Greenhalgh i Rosenblatt, 1984; Van Vuuren, 1990). Założenie o wpływie bezsilności i postrzegania prowadzi do oceny znaczenia niepewności zatrudnienia przez pryzmat postrzeżanego zagrożenia i wagi, jaką pracownik przypisuje danej cesze pracy (Greenhalgh i Rosenblatt, 1984). Jednocześnie w praktyce działa również mechanizm odwrotny – postrzegana niepewność zatrudnienia odzwierciedla obiektywne ryzyko pracownika stania się bezrobotnym (Näswall i De Witte, 2003). Niepewność zatrudnienia odczuwana przez pracowników znajdujących się w złej sytuacji na rynku pracy będzie wyższa niż w przypadku pracowników znajdujących się w dobrej sytuacji. Jednocześnie można założyć, że niepewność zatrudnienia ma charakter podobny do samospełniającej się przepowiedni. Pracownicy obawiając

¹⁰ Według niektórych kontrola nad sytuacją lub jej brak oraz niepewność zatrudnienia są różnymi pojęciami i brak kontroli nie jest składową niepewności zatrudnienia (Elst i in., 2014b). Część badaczy twierdzi, że bezsilność jest bodźcem lub następstwem niepewności zatrudnienia, a nie jej cechą (Ashford i in., 1989b; Wyrwa, 2019). Inni sądzą, że bezsilność jest moderatorem, a nie składową niepewności zatrudnienia (Probst, 2003).

się utraty pracy, mogą swoimi zachowaniami przyczyniać się do wzrostu prawdopodobieństwa zwolnienia z pracy (np. poszukując nowej pracy lub zmniejszając zaangażowanie w dotychczasową).

Ważną cechą niepewności zatrudnienia jest również zorientowanie na przyszłość (Shoss, 2017). Wiąże się ona z prognozą stawianą przez pracownika na temat swojej przyszłości zawodowej (Boswell i in., 2014; Davy i in., 1997), a w szczególności ciągłości sytuacji zawodowej (Davy i in., 1997). Tym samym taka prognoza, jak każda inna, jest obarczona szeregiem błędów. Dodatkowo trzeba rozważyć, czy pracownik jest w stanie stawiać rzetelne prognozy na temat swojej przyszłości. Z jednej strony jest prawdopodobnie najlepiej zorientowany we własnej sytuacji, jednak z drugiej ulega błędom poznawczym (Moulang i Strydom, 2018) i emocjom.

W różnych koncepcjach niepewność zatrudnienia jest traktowana jako pojęcie wieloskładnikowe. Według Greenhalgha i Rosenblatta (1983, za: Ashford i in., 1989) na niepewność zatrudnienia składają się: powaga zagrożenia (w odniesieniu do różnych aspektów pracy), znaczenie tego zagrożenia dla danego pracownika i bezsilność. W efekcie powstaje wzór:

$$\text{niepewność zatrudnienia} = (\text{znaczenie cechy stanowiska} \times \text{prawdopodobieństwo utraty cechy pracy} + \text{znaczenie utraty pracy} \times \text{prawdopodobieństwo utraty pracy}) \times \text{dostrzegana bezsilność.}$$

Dachapalli i Parumasur (2012) wyróżniając składniki niepewności zatrudnienia, wskazali na:

- stopień zagrożenia ciągłości pracy lub aspektów pracy,
- znaczenie cechy pracy dla danego pracownika,
- dostrzegane zagrożenie negatywnego wpływu na sytuację zawodową,
- znaczenie zmian,
- bezsilność.

Z kolei Vosko (2010, za: Drela, 2016) podał cztery wymiary niepewności na rynku pracy: stopień pewności kontynuacji zatrudnienia, skuteczności regulacji rynku pracy, kontroli nad przebiegiem pracy i adekwatności pakietu otrzymywanych świadczeń.

Mogłoby się wydawać, że pojęcie niepewności zatrudnienia dotyczy jedynie (albo prawie jedynie) pracownika. Niepewność zatrudnienia jest przecież odczuwana przez pracownika, a nie przez pracodawcę, jednak biorąc pod uwagę szereg konsekwencji niepewności zatrudnienia (analizowanych w punkcie 3.2), można śmiało uznać, że wtórne oddziaływanie niepewności zatrudnienia jest tak wieloaspektowe i głębokie, że również pracodawcy powinno zależeć na realizacji skutecznej polityki niepewności zatrudnienia.

Wyjaśnienia wymaga różnica między niepewnością a ryzykiem. W klasycznym i dobrze znanym w ekonomii ujęciu zaproponowanym przez Knighta (1921) ry-

zyko jest traktowane jako mierzalna niepewność; tym samym ryzyko jest węższe od niepewności i obejmuje te niepewne sytuacje, które są mierzalne (Jarvis, 2010). Jak zauważył Jarvis (2010, s. 6), Knight „utrzymywał, że ryzyko, prawdopodobieństwo i niepewność to zupełnie inne «stworzenia»”¹¹. Niepewność jest subiektywna i niemierzalna, natomiast ryzyko poprzez swoją powtarzalność (np. powtarzalność wypadków złamania nogi) daje się zmierzyć i przez to jest bardziej obiektywne. W przypadku ryzyka (w przeciwieństwie do niepewności) znane jest prawdopodobieństwo zaistnienia danego zdarzenia. Niepewność zatrudnienia jest powszechnie definiowana jako ryzyko, mimo że pozostaje subiektywna, a jej mierzalność budzi wątpliwości i trudności (tabela 2).

Tabela 2. Definicje i uwagi dotyczące niepewności zatrudnienia

Autor	Definicja, opinia	Subiektywizm	Nastawienie na przyszłość	Oparcie na obiektywnych wskaźnikach
1	2	3	4	5
Bustillo i Pedraza, 2010, s. 3	„[...] wszyscy zgadzają się, że niepewność zatrudnienia przedstawia się jako wynik dwuetapowego procesu, w którym subiektywne zagrożenie pochodzi z obiektywnego zagrożenia”.	+	-	-
De Cuyper i in., 2008	Opinie pracowników na temat potencjalnej niezamierzonej utraty pracy.	+	+	-
Dachapalli i Parumasur, 2012, s. 32	„Niepewność zatrudnienia to coś więcej niż postrzegane zagrożenie utratą pracy, bo obejmuje również myśli o utracie cennych cech pracy, takich jak: wynagrodzenie, status, możliwość awansu i dostęp do zasobów”.	+	+	-
Davy i in., 1997, s. 323	„Oczekiwania dotyczące ciągłości w sytuacji zawodowej”.	+	+	-
Ellonen i Nätti, 2015	„Indywidualna ocena prawdopodobieństwa utraty pracy w najbliższej przyszłości”.	+	+	-
Elst i in., 2014a, s. 365	Subiektywnie postrzegana i niepożądana możliwość utraty obecnej pracy w przyszłości, a także strach lub obawy związane z tą możliwością.	+	+	-
Gallie i in., 1998, za: Sverke i in., 2006, s. 4	„Niektórzy badacze opierają swoje definicje niepewności zatrudnienia na poziomie bezrobocia w społeczeństwie, co oznacza, że wzrost bezrobocia można interpretować jako wzrost ogólnej niepewności zatrudnienia (np. Gallie, White, Cheng i Tomlison, 1998)”.	-	-	+

¹¹ Wszystkie tłumaczenia cytatów prac obcojęzycznych pochodzą od autora niniejszej monografii.

cd. tab. 2

1	2	3	4	5
Greenhalgh i Rosenblatt, 1984, s. 438	„Postrzegana bezsilność w utrzymaniu pożądanej ciągłości w zagrożonej sytuacji zawodowej”.	+	+	-
Hacker, 2006, za: Chung i Mau, 2014, s. 2	„Psychologiczna odpowiedź na możliwość strat ekonomicznych powodujących trudności ekonomiczne. [...] Brak bezpieczeństwa wymaga realnego ryzyka, które grozi prawdziwymi trudnościami”.	+	+	+
De Witte, 2005, s. 1	„[...] postrzegane zagrożenie utratą pracy i obawy związane z tym zagrożeniem”.	+	+	-
Hartley i in., 1990, s. 7, za: Llosa-Fernández i in., 2018	„Rozbieżność pomiędzy poziomem bezpieczeństwa, jakiego dana osoba doświadcza w pracy, a poziomem, który preferuje”.	+	-	-
Heaney i in., 1994, s. 1431, za: Shoss, 2017, s. 1915	„Postrzeganie przez pracownika potencjalnego zagrożenia dla ciągłości jego obecnej pracy”.	+	+	-
Johnson i in., 1984	Niepewność zatrudnienia jest ogólną troską o przyszłość pracy.	-	+	-
Hellgren i in., 1999	Ilościowa niepewność zatrudnienia dotyczy obawy o zatrudnienie w przyszłości, a jakościowa dotyczy obaw o obniżenie jakości zatrudnienia, pogorszenie warunków pracy, niedostateczny wzrost wynagrodzeń lub brak możliwości rozwoju zawodowego.	+	+	-
Hobfoll, 1989, za: Hanappi i Lipps, 2019	Zgodnie z teorią zachowania zasobów zagrożenie utraty ważnego zasobu negatywnie wpłynie na dobrostan pracownika.	+	+	-
Hur i Ha, 2019, s. 378	„Niepewność zatrudnienia można rozumieć jako bezsilność i niejasność”.	+	-	-
Kang i in., 2012, s. 316	„Obejmuje ona strach przed utratą pracy i bezrobociem, zaprzestaniem pełnienia niektórych funkcji lub obowiązków lub przydzieleniem określonych zadań lub obowiązków, które są mniej pożądane”.	+	+	-
Keim i in., 2014	Ogólne obawy dotyczące kontynuowania pracy.	-	+	-
Klandermans i in., 2010	Niepewność zatrudnienia składa się z postrzeganego prawdopodobieństwa utraty pracy i postrzeganej wagi dotkliwości utraty pracy.	+	+	-

cd. tab. 2

1	2	3	4	5
Heaney i in., 1994, za: Oluwole i in., 2020, s. 205	„Heaney, Israel i House (1994) zdefiniowali niepewność zatrudnienia jako nieprzewidywalność, niekontrolowanie i postrzeganie możliwego niepowodzenia w utrzymaniu pracy”.	+	+	-
Urbaniak, 2014, s. 23	„Subiektywnie odczuwana niepewność zatrudnienia to przekonanie jednostki co do prawdopodobieństwa utraty pracy i związanej z nią straty”.	+	+	-
Heaney i in., 1994, za: Shoss, 2017, s. 1915	„Postrzegane zagrożenie dla ciągłości i stabilności zatrudnienia w obecnym kształcie”.	+	+	-
Schreurs i in., 2012	Poczucie pracowników, że ich praca jest zagrożona.	+	+	-
Lozza i in., 2012b, za: Urbaniak, 2014	Różnica między poziomem bezpieczeństwa, którego doświadcza jednostka, a tym, który jest przez nią preferowany; różniana jest niepewność kognitywna i afektywna.	+	-	-
Sverke i Hellgren, 2002	Ogólna troska o dalsze istnienie pracy w przyszłości.	-	+	-
Sverke i in., 2002, s. 243	„[...] subiektywnie postrzegane prawdopodobieństwo niezamierzonej utraty pracy”.	+	+	-
Sverke i Hellgren, 2002	Indywidualna ocena sytuacji bazująca na obiektywnych i subiektywnych przesłankach.	+	-	+
Sverke i in., 2002	Niepewność zatrudnienia różni się od utraty pracy, ponieważ jest bardziej związana z niepewnością, a utrata pracy jest rzeczywistością.	+	-	-
Elst i in., 2016	Dostrzegane zagrożenie utraty obecnej pracy w najbliższej przyszłości.	+	+	-
Van Vuuren i Klendermans, 1990, s. 133	„Obawy o przyszłe wykonywanie pracy i jej rezultaty”.	-	+	-
Van Vuuren i Klendermans, 1994	Niepewność zatrudnienia wynika z prawdopodobieństwa całkowitej utraty pracy w wyniku redukcji zatrudnienia oszacowanej przez zainteresowanego i może wiązać się z poczuciem zagrożenia z tytułu wdrażania nowych technologii, metod i reorganizacji pracy.	-	+	+
De Witte, 1999	Obawa co do dalszego kontynuowania pracy w przyszłości.	-	+	-

cd. tab. 2

1	2	3	4	5
Wyrwa, 2019, s. 107	„Niepewność zatrudnienia odnosi się do negatywnych reakcji pracowników na zmiany dotyczące ich pracy i odzwierciedla niepokój spowodowany poważnymi i niepożądanymi przemianami organizacyjnymi, które zagrażają ciągłości zatrudnienia. Zjawisko to jest subiektywnie doświadczanym oczekiwaniem na ważne, niepożądane zdarzenie dotyczące sytuacji zawodowej”.	+	+	–
Wyrwa, 2019, s. 110	„Niepewność i bezsilność, jakiej doświadczają pracownicy, odnosi się do przyszłej sytuacji”.	+	+	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

Dokonany przegląd definicji niepewności zatrudnienia pozwala na wyciągnięcie wniosków w odniesieniu do najważniejszych aspektów uwzględnianych przez większość badaczy. Na tej podstawie w niniejszej książce przyjęto, że niepewność zatrudnienia to subiektywnie postrzegane przez pracownika ryzyko utraty pracy lub pewnych aspektów pracy, któremu towarzyszą negatywne emocje; jest to ryzyko obarczone błędami poznawczymi i bazuje zarówno na obiektywnych, jak i subiektywnych przesłankach.

1.1.3. Rozróżnienie niepewności zatrudnienia i niepewności rynku pracy

Wyjaśnienia wymaga różnica między niepewnością rynku pracy¹² (*labor market insecurity*) i niepewnością zatrudnienia (*job insecurity*). Ta pierwsza odnosi się do możliwości zachowania warunków zatrudnienia zbliżonych do tych, w jakich aktualnie pracuje pracownik, w sytuacji, gdyby musiał on zmienić pracę. Innymi słowy, bezpieczeństwo rynku pracy zostanie zachowane, jeśli po zakończeniu zatrudnienia u jednego pracodawcy pracownik będzie w stanie znaleźć pracę, która nie będzie gorsza od poprzedniej. Z kolei niepewność zatrudnienia dotyczy utrzymania pracy i warunków w dotychczasowym miejscu pracy (Chung i Mau, 2014; Dixon i in., 2013).

¹² Z kolei bezpieczeństwo rynku pracy jest pojęciem szerokim, obejmującym bezpieczeństwo pracy (*job security*), bezpieczeństwo zatrudnienia (*job employment*) i bezpieczeństwo dochodu (*income security*) (Berglund i in., 2014; Matuszczyk i Duszczyk, 2018).

Niekiedy niepewność zatrudnienia bywa mylona ze stresem lub traktowana jako jego synonim. Wielu autorów zgadza się co do tego, że niepewność zatrudnienia jest stresorem¹³ (Charkhabi, 2018; De Cuyper i in., 2008; Greenhalgh i Rosenblatt, 1984; Karasek i Theorell, 1990; Klehe i in., 2012; Newman i in., 2019; Siegrist, 1996; Warr, 1987; Widerszal-Bazyl, 2007). Jest specyficzna, gdyż dotyczy określonej sytuacji zawodowej, tj. odczucia, że może nastąpić pogorszenie warunków pracy, łącznie z jej zakończeniem.

1.2. Rodzaje i cechy niepewności zatrudnienia

1.2.1. Krótkotrwała vs. długotrwała niepewność zatrudnienia

Niepewność zatrudnienia można podzielić na krótkotrwałą i długotrwałą (Lewis i Smithson, 2000), a czas jej trwania może być różny, jednak jest to ważne rozróżnienie ze względu na to, ile jest w stanie wytrzymać pracownik i jakie skutki spowoduje niepewność (Bédoué i in., 2018). Przy tym krótkotrwałość i długotrwałość są stopniowalne w zależności od cech pracownika i sytuacji. Sverke i in. (2002) proponowali rozdzielać krótkotrwałe i długotrwałe skutki niepewności zatrudnienia. Można bowiem sądzić, że im dłużej trwa niepewność zatrudnienia, tym silniejsze wywołuje skutki emocjonalne i fizjologiczne (De Witte, 1999).

1.2.2. Obiektywna vs. subiektywna niepewność zatrudnienia

U podstaw klasyfikacji niepewności zatrudnienia leży również podział na obiektywną i subiektywną. Z tego rozróżnienia będą wynikać określone konsekwencje, również metodologiczne. Wciąż trwa spór, czy niepewność zatrudnienia jest kategorią obiektywną, czy subiektywną (De Cuyper i in., 2010; Klandermans i Van Vuuren, 1999; Klandermans i in., 2010), chociaż większość badaczy zgadza się, że ma ona w sobie aspekt subiektywności¹⁴. Wskazywałoby na to różne traktowanie danej sytuacji zatrudnienia przez różnych pracowników (De Witte, 2005). Chojnacki (2015) zwrócił uwagę, że aspekt subiektywności nie pojawił się w definicjach niepewności zatrudnienia od razu, lecz w miarę rozwoju nauki na ten temat. Jednocześnie był

¹³ Jest to zgodne m.in. z teorią stresu Lazarusa i Folkman (1984).

¹⁴ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

pierwszym rezultatem prób klasyfikacji niepewności zatrudnienia (Hartley i in., 1990, za: Llosa-Fernández i in., 2018). Za obiektywną niepewność zatrudnienia przyjmuje się sytuację, w której możliwa jest obserwacja „zmiennych strukturalnych (np. wyników ekonomicznych organizacji lub zmiennych sytuacji gospodarczej kraju)” (Llosa-Fernández i in., 2018, s. 212). Taką niepewność, a w zasadzie jej przyczyny, można bezpośrednio zaobserwować. Z kolei subiektywna niepewność zatrudnienia opiera się na subiektywnych doświadczeniach ludzi oraz ich postrzeganiu sytuacji na rynku pracy (Llosa-Fernández i in., 2018, s. 212).

W praktyce istotne znaczenie ma korelacja między subiektywną niepewnością zatrudnienia a obiektywną sytuacją na rynku pracy (Chung i van Oorschot, 2010; Clark i Postel-Vinay, 2009; Erlinghagen, 2008; Näswall i De Witte, 2003). Oznacza to, że pracownicy doświadczają zmian na rynku pracy i potrafią dość dobrze interpretować te zmiany i ich wpływ na swoją sytuację.

W ujęciu indywidualnym postrzeganie niepewności zatrudnienia jest subiektywne (m.in. dlatego, że przyjmuje subiektywne kryteria klasyfikacji). Jeśli jednak sytuacja jest klasyfikowana jako ryzykowna przez większość populacji lub próby badawczej, to można mówić, że w pewnym stopniu to ryzyko jest obiektywne. Jest to podobne do relacji normy i nienormy. Istnieją co najmniej trzy rodzaje normy: teoretyczna, społeczna i statystyczna. Normą statystyczną jest to, co jest najbardziej popularne, normą społeczną – to, co jest akceptowane przez społeczeństwo, a normą teoretyczną – to, co zostało uznane za normę w ramach funkcjonujących (i uznanych) teorii. Tym samym te trzy normy mogą się różnić. Podobnie można klasyfikować dane zdarzenie czy sytuację jako niebezpieczną – z punktu widzenia statystyki, oceny społecznej i teorii. Ta ostatnia jednak mierząc stopień niepewności, zazwyczaj odnosi się do ocen podmiotów, które są poddawane działaniu różnego rodzaju czynników sprzyjających niepewności zatrudnienia. Można również klasyfikować dane zdarzenie lub sytuację jako ryzykowną, to jest taką, w której występuje niepewność zatrudnienia, jeśli po przyjęciu jakichś miar ryzyka okaże się, że występuje ono w tych sytuacjach i zdarzeniach, które (jeśli to możliwe) są obiektywnie ryzykowne. Zawsze jednak potrzebny jest punkt odniesienia, który pozwoli określić, czy dana sytuacja lub zdarzenie jest ryzykowne i czy występuje wówczas niepewność zatrudnienia.

1.2.3. Ilościowa vs. jakościowa niepewność zatrudnienia

Uznany kryterium klasyfikacji niepewności zatrudnienia jest także rodzaj obaw będących istotą niepewności zatrudnienia. Ilościowa niepewność zatrudnienia dotyczy oszacowania przez pracownika ryzyka utraty pracy w kontekście obawy pracownika o dalsze zatrudnienie, z kolei jakościowa niepewność zatrudnienia to jego oszacowanie pod kątem utraty jakościowych aspektów pracy, na których

pracownikowi zależy, czyli warunków pracy takich jak: wynagrodzenie, lokalizacja miejsca pracy, godziny pracy lub możliwość rozwoju (Elst i in., 2011; Hellgren i in., 1999; Roll, Siu i Li, 2015; Sverke i in., 2006).

Niemal od samego początku badań nad niepewnością zatrudnienia trwa dyskusja, która niepewność – ilościowa czy jakościowa – jest groźniejsza w skutkach (De Witte i in., 2015). Greenhalgh i Rosenblatt (1984) argumentowali, że skutki ilościowej niepewności zatrudnienia mogą być bardziej dotkliwe niż niepewności jakościowej, ponieważ więcej jest do stracenia. Trzeba jednak zauważyć, że zarówno w przypadku ilościowej, jak i jakościowej niepewności zatrudnienia dochodzi do naruszenia kontraktu psychologicznego (De Cuyper i De Witte, 2008), a wyniki badań dotyczące konsekwencji niepewności są rozbieżne (De Witte i in., 2015; Hellgren i in., 1999; Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007). Być może potencjalnie poważniejsze konsekwencje niepewności ilościowej sprawiły, że była ona badana zdecydowanie częściej niż niepewność jakościowa (Hellgren i in., 1999; Probst i in., 2020).

Wobec tego w niniejszej pracy przyjęto następujące definicje niepewności zatrudnienia:

- ilościowa niepewność zatrudnienia – subiektywnie rozumiane ryzyko utraty pracy postrzegane przez pracownika,
- jakościowa niepewność zatrudnienia – subiektywnie rozumiane ryzyko utraty cennych aspektów pracy (np. pogorszenia warunków pracy) postrzegane przez pracownika.

1.2.4. Poznawcza vs. afektywna niepewność zatrudnienia

Większość badaczy zgadza się, że można wyróżnić także poznawczą i afektywną niepewność zatrudnienia. Pierwsza dotyczy subiektywnie ocenianego prawdopodobieństwa utraty pracy. Z kolei afektywna niepewność zatrudnienia to emocjonalna reakcja pracownika, przejawiająca się w postaci lęku lub strachu przed obawą utraty pracy (Berglund i in., 2014; Borg i Elizur, 1992; Chung i van Oorschot, 2011; Johnson i in., 1984; Wyrwa, 2019). Oba rodzaje niepewności zatrudnienia – poznawcza i afektywna są ze sobą powiązane (Borg i Elizur, 1992; Huang i in., 2012; Ito i Brotheridge, 2007). Pojawia się jednak pytanie: czy można mówić, że niepewność zatrudnienia jest prawdopodobieństwem? Jeśli tak, to prawdopodobieństwem czego? Nie jest prawdopodobieństwem realnej utraty pracy czy utraty warunków pracy, lecz subiektywnej utraty pracy lub subiektywnej utraty warunków pracy. Część badaczy badała tylko jeden z tych aspektów, a inni odnosili się do obu wymiarów (Keim i in., 2014). Przez pewien czas dominowało podejście poznawcze (Sverke i in., 2002). Ciekawy

wniosek wysunęła Kiersztyn (2017, s. 100). Według niej niepewność afektywna jest „najczęściej zniekształcana przez psychologiczne radzenie sobie i indywidualizację”. W związku z tym zarekomendowała szersze badanie, wykraczające poza aspekt afektywny. Ponadto przy postrzeganiu człowieka jako chodzący „kalkulator prawdopodobieństwa” (Huang i in., 2010) przecenia się jego zdolności poznawcze i zasoby czasowe niezbędne do ciągłego rachowania i szacowania.

1.2.5. Wynikająca z cech pracownika vs. wynikająca z czynników zewnętrznych niepewność zatrudnienia

Kolejnym kryterium klasyfikacji niepewności zatrudnienia jest przypisanie jej przyczyn do pracownika lub czynników zewnętrznych. Stosunkowo rzadko w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na zależność poziomu niepewności zatrudnienia od samego zainteresowanego lub od warunków zewnętrznych (Jacobson i Hartley, 1991). Niepewność może zależeć w głównej mierze od cech samego pracownika, i to zarówno od cech obiektywnych (jak słabe kwalifikacje), jak i subiektywnych (jak zwiększony neurotyzm). Jeśli bowiem niepewność jest zjawiskiem subiektywnym, to będzie zależeć również od wielu cech danego pracownika i jego postrzegania rzeczywistości. Jak zauważa Shoss (2017), niepewność zatrudnienia jest do pewnego stopnia dobrowolna, a część pracowników może celowo i świadomie wybrać bardziej niepewną, ale jednocześnie elastyczną pracę.

Niepewność zatrudnienia zależy też od obiektywnych warunków zewnętrznych, np. od cyklu koniunkturalnego. Przykładowo w Polsce na początku XXI w. nawet pracownikowi z dużym doświadczeniem i kwalifikacjami mogło być trudno znaleźć pracę, ponieważ stopa bezrobocia przekraczała 20%, a w niektórych regionach była znacznie wyższa.

Niepewność zatrudnienia zatem po części zależy od pracownika (jego uświadomionych i nieświadomych cech), a po części od czynników zewnętrznych.

1.2.6. Systemowa vs. specyficzna niepewność zatrudnienia

Można również przedstawić dodatkowe kryterium klasyfikacji niepewności zatrudnienia. Podział na systemową i specyficzną niepewność zatrudnienia pochodzi od autora niniejszej monografii. Nie był on do tej pory rozpowszechniany i jest rozwinięciem klasyfikacji niepewności zatrudnienia zależnej od pracownika i od czynników zewnętrznych. Jest to propozycja bazująca na klasycznych rozważaniach

dotyczących ryzyka. Podobnie jak ryzyko można dzielić na systemowe i specyficzne (Dziawgo, 1998), tak również można próbować podzielić niepewność zatrudnienia na część, która jest bardziej związana z czynnikami niezależnymi od osoby podlegającej badaniu, czyli typowa dla danego miejsca pracy, danego segmentu zatrudnienia lub danej grupy pracowników, oraz na część, która wprost zależy do tej osoby, np. od jej osobowości i wielu innych cech przeświadcujących o odczuwaniu niepewności. Pierwszą część można nazwać niepewnością systemową, a drugą specyficzną. O ile niepewność zatrudnienia wynikająca z czynników zewnętrznych może obejmować bardzo różne determinanty – obiektywne i subiektywne, jednostkowe i powszechne, o tyle niepewność systemowa ma charakter powszechny dla danej grupy czy rynku. Jeżeli przyjąć taką nomenklaturę, wówczas należy przyznać, że proporcja systemowej i specyficznej niepewności zatrudnienia zmienia się w zależności od wielu okoliczności, takich jak cechy danego człowieka, cechy sytuacji i zdarzenia wywołującego niepewność. Tak rozumiana specyficzna niepewność zatrudnienia będzie korygować powszechną (typową) niepewność systemową, wynikającą z warunków ogólnie panujących w danym segmencie zatrudnienia/na danym rynku. Niepewność subiektywna, będąca wynikiem indywidualnych cech pracownika i jego subiektywnego postrzegania świata, może zarówno podwyższać, jak i obniżać niepewność systemową charakterystyczną dla danej populacji.

1.3. Ilościowa i jakościowa zmiana niepewności zatrudnienia

1.3.1. Wzrost skali zjawiska niepewności zatrudnienia

Opinie na temat powszechności niepewności zatrudnienia czy wzrostu niepewności zatrudnienia są podzielone. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wydaje się, że większość badaczy jest przekonana o postępującym wzroście niepewności zatrudnienia (Aaronson i Sullivan, 1998; Cappelli i in., 1997; Kalleberg, 2013; Schmidt, 1999; Sztandar-Sztanderska, 2009; Urbini i in., 2020). Część autorów sądzi, że do wzrostu niepewności zatrudnienia dochodzi w wybranych segmentach rynku pracy (Behaghel i Postel-Vinay, 2003 za: Béduwé i in., 2018; Roll, Siu, Li, i De Witte, 2015). Inni natomiast twierdzą, że nie obserwowano wzrostu niepewności zatrudnienia lub nie była ona powszechna (De Witte, 2005; Kiersztyn, 2012; McGovern i in., 2008). Niepewność zatrudnienia wciąż budzi kontrowersje i wymaga dowodów empirycznych (Fevre, 2007). Bardzo ciekawą obserwację zaprezentowała Kiersztyn (2012), bazując

na publikacji Aaronsona i Sullivana (1998) i pisząc o paradoksalności niepewności i spokoju w pracy, który wynika z różnic między tym, co odczuwane a deklarowane. Ponadto wiele procesów obserwowanych na rynku pracy (i opisanych w rozdziale 2 niniejszej monografii) z pewnością wprowadza zmianę, a zmiana, logicznie rzecz biorąc, przyczynia się do wzrostu niepewności zatrudnienia¹⁵. Zależność ta wymaga jednak potwierdzenia badaniami¹⁶.

Analizując prace nieporuszające wprost problematyki zatrudnienia, lecz poświęcone m.in. procesom globalizacyjnym lub transformacyjnym, można odnieść wrażenie, że używa się w nich pojęcia niepewności zatrudnienia dla podniesienia rangi głównych problemów rozważanych w tych tekstach. Często autorzy dodają aspekt niepewności dla wzrostu popularności czy atrakcyjności tworzonego przez nich tekstu. Prawdopodobnie wynika to z używania terminu „niepewność zatrudnienia” w publicystyczny sposób, bez odniesienia do naukowych definicji. Niektórzy autorzy powtarzają i cytują informacje o wzroście niepewności zatrudnienia bez większej refleksji czy zagłębienia się w temacie¹⁷. Stąd część publikacji poświęconych wzrostowi niepewności zatrudnienia należy traktować z rezerwą.

Warto zwrócić uwagę na segmentację zatrudnienia i rynku pracy, która powoduje, że wiele procesów społecznych lub gospodarczych wiąże się z określonymi segmentami rynku pracy lub segmentami zatrudnienia (Kazmierczyk, 2019). Procesy te mają charakter stopniowalny i występują niekiedy w wybranych segmentach zatrudnienia lub rynku pracy, co z kolei utrudnia tworzenie teorii i koncepcji. Podobnie część procesów i zależności związanych z niepewnością zatrudnienia występuje w wybranych segmentach rynku pracy lub zatrudnienia. Badacze (a tym bardziej osoby czytające ich teksty) chcieliby natomiast, aby teorie i koncepcje były czytelne i dawały proste i oczywiste odpowiedzi mające zastosowanie do szerszej populacji. W rzeczywistości większość procesów społecznych ma charakter wybiórczy i dlatego potrzebne są dalsze pogłębiające badania, odnoszące się do wybranych obszarów wiedzy.

Naturalne jest również zróżnicowane postrzeganie procesów zachodzących na rynku pracy przez młodszych i starszych pracowników. Młodszy pracownicy dorastali już w czasie permanentnej zmienności, natomiast osoby starsze rozpoczynające karierę zawodową w czasach socjalizmu często dorastały w atmosferze szacunku dla wieku, doświadczenia, a w momencie wchodzenia przez nich na rynek pracy

¹⁵ Nawet jeśli takie zmiany są pozytywne, to mogą powodować stres i niepewność zatrudnienia. W części kwestionariuszy stresu (np. Kwestionariusza Zmian Życiowych Rahe – por. Sobolewski i in., 1999), wśród pozycji mierzących poziom stresu występują ogólnie przyjęte za przyjemne czy pożądane zdarzenia, takie jak ślub, Boże Narodzenie czy narodzenie dziecka. Już samo zdarzenie (zarówno pozytywne, jak i negatywne) budzi stres.

¹⁶ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

¹⁷ Często łatwiej zacytować tekst potwierdzający daną (najlepiej kontrowersyjną i silną) hipotezę niż rzetelne badania, które nie dają jednoznacznych odpowiedzi na zadane pytania. Podobnie jest w przypadku niepewności zatrudnienia.

bezpieczeństwo pracy i zatrudnienia rośnie wraz z wiekiem (Sweet, 2007). Dodatkowo warunki pracy w gospodarce socjalistycznej były inne niż współcześnie, co spowodowało, że osoby najstarsze, które rozpoczynały karierę zawodową przed 1989 r., prawdopodobnie trudniej adaptowały się do nowych rynkowych warunków, wymagających większej elastyczności i dających mniejsze poczucie bezpieczeństwa.

Niepewność zatrudnienia dotyczy najprawdopodobniej prawie wszystkich pracowników, chociaż decydujące jest jej nasilenie. Literatura przedmiotu nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o powszechność i nasilenie występowania niepewności zatrudnienia, można jednak z pewnością powiedzieć, że istnieją określone grupy pracowników bardziej niż przeciętnie narażone na niepewność utraty pracy lub niepewność pogorszenia warunków pracy. Ponadto grupy te zmieniają się pod wpływem wielu czynników, o których będzie mowa w dalszej części monografii (punkt 5.3).

1.3.2. Jakościowa zmiana niepewności zatrudnienia

Analiza literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, że coraz więcej pracowników ulega niepewności zatrudnienia. Naylor i Willimon (1998) oraz Fonner i Roloff (2006) zwrócili uwagę, że w latach 80. i 90. XX w. doszło do masowej likwidacji miejsc pracy w USA. Kolejna fala zwolnień zaczęła się w 2001 r. (i była związana z pęknięciem bańki internetowej), a następnie masowo zwalniano na skutek ataku na World Trade Center. Te okresy recesji gospodarczej były wyjątkowe, ponieważ po raz pierwszy pracownicy zwani białymi kołnierzykami¹⁸ i kierownicy średniego szczebla stali się głównym celem redukcji zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych.

Wraz z tym zmieniała się umowa społeczna. Niegdyś w zamian za zaangażowanie pracownicy otrzymywali wynagrodzenie, bezpieczeństwo, możliwość awansu i rozwoju (Fonner i Roloff, 2006; Naylor i Willimon, 1998). Również Burchell i in. (1999, za: Widerszal-Bazyl, 2007, s. 20–23) przyznali, że niepewność zatrudnienia wzrastała stopniowo w latach 1966–1986, aby w latach 90. XX w. osiągnąć mak-

¹⁸ Określenie „białe kołnierzyki” (*white collar workers*) odnosi się do pracowników umysłowych, którzy przeciwstawiani są niebieskim kołnierzykom (*blue collar workers*), czyli pracownikom fizycznym. Literatura przedmiotu przyjęła te określenia i są one stosowane powszechnie w wielu badaniach (Adeel Anjum i Parvez, 2013; Dögüs, 2019; Prihartono i in., 2018; Su-I. Hou i Pen Hsi-Hou, 2014; Weaver, 1975). Na 29.09.2021 r. baza EBSCO (dostępna na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu) zawierała 1880 rekordów ze sformułowaniem *white collar workers* oraz 2378 rekordów ze sformułowaniem *blue collar workers*. Jednocześnie trzeba pamiętać, że podział pracowników na „białe” i „niebieskie” kołnierzyki jest dość stary i odrzucany przez wielu współczesnych ekonomistów na rzecz innych klasyfikacji, np. pracowników wykonujących rutynowe i nierutynowe prace lub pracowników na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych.

simum lokalne (które prawdopodobnie wzrosło jeszcze po wydaniu cytowanej publikacji pod wpływem rozwoju gospodarczego i wdrożenia nowych rozwiązań biznesowych, zarządczych i ekonomicznych). Zauważyli także zmianę jakościową dotyczącą niepewności zatrudnienia – w latach 90. XX w. niepewność zatrudnienia zaczęła obejmować masowo nie tylko pracowników fizycznych, ale również specjalistów. Według Lewchuk i in. (2013) zawód o wysokim statusie nie gwarantuje już bezpieczeństwa. Redukcja zatrudnienia spowodowała, że powszechnie miejsca pracy są postrzegane jako mniej bezpieczne niż wcześniej. Doniesienia o wzroście niepewności zatrudnienia wśród pracowników umysłowych pochodzą z różnych krajów. Przykładowo według Ugboro (2006) „wcześniejsze fale zwolnień dotyczyły pracowników na stanowiskach innych niż kierownicze. Jednak w ostatnich latach uwaga przesunęła się na menedżerów średniego szczebla i nadzorców, ponieważ organizacje są opóźnione w wysiłkach na rzecz zmniejszenia biurokracji i kosztów administracyjnych” (s. 245). Nowe technologie powodują spadek popytu na niektóre rodzaje pracy, co determinuje nierównomierny wzrost niepewności zatrudnienia wśród różnych grup pracowników (Lee i in., 2018; Shoss, 2017). Z kolei Kalleberg (2009) stwierdził, że dzisiejsza (związana z niepewnością zatrudnienia) prekaryzacja¹⁹ różni się od wcześniejszej prekaryzacji tym, że obejmuje bardzo różne dziedziny, zawody, profesje i organizacje. Zgodnie z badaniami Béduwé i in. (2018) zajmowanie kierowniczego stanowiska i wzrost płac zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia subiektywnej niepewności zatrudnienia. Natomiast Mckeown (2016) twierdził, że ryzyko związane z niestandardowym zatrudnieniem może dotyczyć wysoko kwalifikowanych pracowników. Hoque i Kirkpatrick (2003) zauważyli, że niepewność staje się coraz bardziej powszechna wśród wyższych szczebli struktury społecznej i zawodowej. Procesy te opisał Standing w swoich przełomowych pracach (2011, 2014), w których dowodził, że niepewność zatrudnienia dotyczy wszystkich warstw społecznych i stanowisk oraz że nikt nie może dziś być pewien swojej przyszłości. Nie ma już ani gwarancji zatrudnienia (utrzymania pracy), ani gwarancji pracy (utrzymania określonych warunków pracy). Niezależnie od tego, jak dobrze pracuje pracownik, nie ma on już gwarancji zatrudnienia i bezpieczeństwa. Wystarczy jedna decyzja właściciela przedsiębiorstwa i pracownik będzie musiał pogodzić się z utratą pracy. Dotyczy to zarówno pracownika szeregowego, jak i prezesa, któremu trudno będzie znaleźć podobną pracę, bo liczba stanowisk prezesa jest bardzo ograniczona (szczególnie w czasach „downsizingu”, *lean management*, odchudzania organizacyjnego i fuzji). Kryzys ekonomiczny 2008–2009 oraz kryzys związany z pandemią COVID-19 (Aliyev, 2022; Lee i in., 2022; Mahmoud, Reisel, Hack-Polay i in., 2021; Nemteanu i in., 2021; Sun i in., 2022) dodatkowo mogły wzmocnić tę tendencję.

¹⁹ Pojęcie prekaryzacji zostało sprecyzowane w punkcie 2.2.3.

Wzrost powszechności niepewności zatrudnienia jest związany ze zmianą struktury zatrudnienia. Sitlington (2012) zauważył, że „wraz ze stopniowym odchodzeniem australijskiego przemysłu od produkcji w kierunku rozwijającego się sektora usług [...] pracownicy wiedzy (*knowledge workers*) zaczynają dominować na rynku pracy” (s. 113). Stąd można wnioskować, że wzrost niepewności zatrudnienia wśród pracowników umysłowych wynika m.in. ze wzrostu ich odsetka w całej populacji pracowników i zmiany charakteru ich pracy. Jak założono w niniejszej książce, wzrost niepewności zatrudnienia w przypadku pracowników umysłowych, być może z opóźnieniem, można obserwować również w Polsce²⁰.

Ponadto obecnie pracownicy nie tylko muszą się liczyć z ryzykiem zwolnienia, ale też, ze względu na cięcia kosztów i spłaszczenie struktur organizacyjnych, awans pionowy stał się dla nich mniej osiągalny (co jest przejawem jakościowej niepewności zatrudnienia) (Kaźmierczyk, 2011b). Analizowane w niniejszej monografii banki powszechnie wprowadziły różne odmiany struktur macierzowych. To ograniczało koszty, ale jednocześnie powodowało, że awans pionowy stawał się coraz mniej prawdopodobny²¹. Pewną alternatywą dla awansu pionowego może być awans poziomy.

Można powiedzieć, że następuje „rozlanie” niepewności zatrudnienia (efekt rozlania). Tak jak problemy wynikające z niżu demograficznego najpierw były widoczne w peryferyjnych ośrodkach akademickich, a potem przeszły do większych ośrodków edukacyjnych i dziś nawet najlepsze polskie uczelnie mają kłopoty z naborem studentów, tak samo problemy niepewności zatrudnienia dotyczyły najpierw osób zatrudnionych w drugorzędnych miejscach pracy (jak sklepy czy restauracje), a obecnie także w innych, wydawałoby się, lepszych – pierwszorzędnych (zgodnie z koncepcjami segmentacji zatrudnienia, por. Kaźmierczyk, 2019) miejscach pracy, takich jak banki.

Praca zmienia swój charakter. Zmieniają się relacje między pracodawcą i pracownikami. Można odnieść wrażenie, że o ile kiedyś pewne zawody (np. nauczyciel) cieszyły się prestiżem wynikającym z samego faktu wykonywania danej profesji, o tyle obecnie podstawą określenia zawodu jako lepszy lub gorszy są inne czynniki. Podobnie zawody słynące ze swojej stabilności przestały być stabilne, a większość pracodawców nie daje żadnej długookresowej gwarancji zatrudnienia w dobrych warunkach. Jednocześnie inny jest poziom nasilenia niepewności zatrudnienia w różnych zawodach.

²⁰ Jak w przypadku wielu innych procesów społecznych i gospodarczych kraje zachodnie (szczególnie USA), a w ostatnim czasie również kraje azjatyckie (np. Chiny) wyprzedzają Europę. Tym samym procesy społeczne i gospodarcze zachodzące w najszybciej rozwijających się gospodarkach przenoszą się później do Europy, która powoli traci miano lidera gospodarczego.

²¹ Tymczasem banki nie przestają zachęcać do podjęcia w nich pracy, przedstawiając możliwości awansu i rozwoju.

1.3.3. Wzrost zainteresowania badaczy niepewnością zatrudnienia

Rozszerzanie się skali niepewności zatrudnienia spowodowało wzrost zainteresowania nią ze strony badaczy. Większość z nich zauważa ten proces (tabela 3). Część autorów wskazuje na różnice w poziomie niepewności między różnymi grupami pracowników i traktuje niepewność zatrudnienia jako ważne kryterium różnicujące jakość pracy. Dla zachowania obiektywizmu należy zauważyć, że nie wszyscy badacze są zgodni co do dużego znaczenia niepewności zatrudnienia. Podczas gdy w pierwszych latach badania nad niepewnością zatrudnienia koncentrowały się na jej ilościowych aspektach (obawa przed utratą pracy), w nowszych badaniach coraz większą wagę przywiązuje się do jej jakościowych aspektów (obawa utraty ważnych aspektów pracy).

Tabela 3. Zainteresowanie niepewnością zatrudnienia i jej aspektami

Główna myśl	Autor	Uwagi
Wzrost zainteresowania niepewnością zatrudnienia i jej aspektami oraz jej popularność	DeGiuli i Kollmeyer, 2007; Fernández-Macías, 2012; Standing, 2011	Obserwuje się coraz większe zainteresowanie w krajach europejskich niepewnością zatrudnienia ze względu na rosnącą elastyczność i polaryzację między „lepszymi” i „gorszymi” (w myśl koncepcji segmentacji rynku pracy) miejscami pracy.
	Emmenegger, 2009; King i Rueda, 2008; Rueda, 2005	W ostatnich dziesięcioleciach obserwowano wzrost zainteresowania dualizacją rynku pracy i jej konsekwencjami.
	Sverke i in., 2002	Niepewność zatrudnienia jest jednym z podstawowych współczesnych problemów zawodowych i jest coraz częściej badana.
	Wyrwa, 2019, s. 108	„Problem niepewności zatrudnienia był ostatnio przedmiotem rosnącego zainteresowania teorią ekonomii”.
	De Cuyper i in., 2014; Mahmoud, Reisel i Fuxman i in., 2021; Richter i in., 2018	Można obserwować istotny wzrost zainteresowania badaczy niepewnością zatrudnienia.
	Otterbach i Sousa-Poza, 2014, s. 1303	„Powszechne przekonanie w wielu krajach uprzemysłowionych, że niepewność zatrudnienia narastała w ostatnich dziesięcioleciach, znajduje również odzwierciedlenie w wyraźnym trendzie wzrostowym zainteresowania mediów tym tematem w ciągu ostatnich kilku lat”.

Główna myśl	Autor	Uwagi
Wzrost zainteresowania niepewnością zatrudnienia i jej aspektami oraz jej popularność	Waszkowska i in., 2013, s. 445	„We współczesnym środowisku pracy coraz częściej zwraca się uwagę na tzw. czynniki psychospołeczne, które, podobnie jak czynniki fizyczne, chemiczne, biologiczne, mogą wpływać na zdrowie i samopoczucie pracujących”.
	Bustillo i Pedraza, 2010, s. 4	„W ostatnich dziesięcioleciach poczucie niepewności zatrudnienia staje się coraz bardziej znaczącym problemem analiz dla naukowców”.
	Chung i Mau, 2014, s. 5	„Istnieje coraz więcej literatury dotyczącej subiektywnej niepewności jako zmiennej zależnej lub niezależnej”.
	Stiglbauer i Batinic, 2015, s. 275	„Liczba badań dotyczących niepewności zatrudnienia ogromnie wzrosła w ciągu ostatnich dziesięcioleci”.
	Borg i Elizur, 1992, s. 13	„Brak pewności zatrudnienia wzbudza coraz większe zainteresowanie badaczy w ostatniej dekadzie”.
	Chung i Mau, 2014, s. 2	Obecnie kładzie się nacisk na niepewność wynikającą z globalizacji i zmian technologicznych oraz dualizacji rynku.
	Glavin, 2013, s. 135	„W ostatnim dziesięcioleciu nasiliły się badania nad konsekwencjami zdrowotnymi niepewności zatrudnienia [...]”.
	Ho, 2009; Tempest i in., 2004; Zaloom, 2010	Badania dotyczące kariery zawodowej w usługach finansowych koncentrują się na niepewności zatrudnienia.
	Llosa-Fernández i in., 2018, s. 212	„Zainteresowanie badaniem niepewności zatrudnienia stale rośnie, ponieważ elastyczne i zmieniające się stosunki pracy stały się nieodłącznym elementem obecnego rynku pracy”.
Niepewność zatrudnienia jest znanym problemem, ale nowym dla określonych segmentów rynku pracy	Sweet, 2007	Problem niestabilności zatrudnienia występuje od dawna, nowe jest natomiast rozszerzenie go na nowe dziedziny i starszych pracowników.
Zainteresowanie segmentowe/wybiórcze	Chung i Mau, 2014, s. 7	„[...] większość dotychczasowych badań koncentrowała się na obiektywnych aspektach bezpieczeństwa, takich jak ryzyko ubóstwa i bezrobocia [...], a nie na subiektywnej niepewności”.

cd. tab. 3

Główna myśl	Autor	Uwagi
Zainteresowanie segmentowe/wybiórcze	Marx, 2014; Mughan i Lacy, 2002	W politologii od dawna aktualne są pytania, w jaki sposób niepewność wpływa na zachowania polityczne i system polityczny.
Problem niepewności zatrudnienia jest wątpliwy	Rodrigues i Guest, 2010	Nowa retoryka niepewności jest raczej konstrukcją akademicką niż odzwierciedleniem rzeczywistości empirycznej.
Małe zainteresowanie niepewnością zatrudnienia w Polsce	Chojnacki, 2015	W Polsce badania dotyczące niepewności zatrudnienia nie są popularne.
Przyczyny zainteresowania niepewnością zatrudnienia	Chojnacki, 2015, s. 50	„[...] o tej zmianie [wzroście zainteresowania niepewnością zatrudnienia – J.K.] zdecydowały cztery zjawiska, które wystąpiły w Stanach Zjednoczonych: długotrwałe spowolnienie gospodarcze w latach 70., wzrost liczby fuzji i przejęć, zmniejszenie udziału sektora produkcji w gospodarce na rzecz usług oraz zmniejszenie reprezentacji związkowej pracowników”.
Zainteresowanie ze strony instytucji	Leka i in., 2011, za: Waszkowska i in., 2013, s. 447	„Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym (ZRP) jest rekomendowaną przez Światową Organizację Zdrowia oraz Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia formą przeciwdziałania stresowi zawodowemu i jego skutkom”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

Krytyczna analiza powszechności badań nad niepewnością zatrudnienia wymaga skonfrontowania opinii badaczy z liczbami. W tabeli 4 zaprezentowano wyniki wyszukiwań fraz „job insecurity” oraz „niepewność zatrudnienia” / „niepewność pracy” w czołowych wyszukiwarkach tekstów naukowych. Popularność „job insecurity” wśród wyszukiwań w EBSCO, Emerald i ProQuest w ciągu ostatnich 70 lat systematycznie rosła od kilkudziesięciu w dekadzie 1950–1959 do kilku czy kilkunastu tysięcy wyszukiwań w dekadzie 2010–2019. Popularność polskojęzycznych fraz „niepewność pracy” i „niepewność zatrudnienia” wciąż jest bardzo niska, a liczba wyszukiwań waha się od kilku do kilkudziesięciu rocznie. Ponadto wzrost zainteresowania wyszukiwaniem fraz „niepewność zatrudnienia” i „niepewność pracy” może wynikać ze wzrostu popularności samych baz wśród polskich naukowców i coraz większej dostępności polskich tekstów.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na problem z tłumaczeniem anglojęzycznego terminu *job insecurity*. Jest on przekładany zarówno jako „niepewność zatrudnienia”, jak i „niepewność pracy”. Zgodnie z koncepcją Standinga (2011) ta pierwsza bardziej

Tabela 4. Popularność niepewności zatrudnienia w wyszukiwarkach naukowych

Wyszukiwana fraza	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2019	2020	2021	Łącznie za wszystkie dostępne okresy		
	EBSCO – liczba wyszukiwań											
„Job insecurity”	25	44	94	192	568	1576	3963	436	527	698	794	9083
„Niepewność zatrudnienia”	0	0	0	0	0	0	4	1	3	1	0	5
„Niepewność pracy”	0	0	0	0	0	4	40	2	3	1	1	48
ProQuest – liczba wyszukiwań												
„Job insecurity”	33	64	105	167	2050	4929	9244	1154	1245	1668	2991	22 636
„Niepewność zatrudnienia”	0	0	0	0	0	0	48	4	6	1	0	49
„Niepewność pracy”	0	0	0	0	0	1	152	12	11	6	9	168
Emerald – liczba wyszukiwań												
„Job insecurity”	10	29	77	194	620	ponad 1000	ponad 3000	529	652	735	ponad 1000	ponad 8000
„Niepewność zatrudnienia”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
„Niepewność pracy”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Scopus – liczba wyszukiwań												
„Job insecurity”	1	3	22	120	650	3297	14767	2044	2374	2849	4082	28 335
„Niepewność zatrudnienia”	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
„Niepewność pracy”	0	0	0	0	1	1	14	4	0	3	1	20
Web of Science – liczba wyszukiwań												
„Job insecurity”	0	0	3	5	157	608	2286	300	405	476	528	4294
„Niepewność zatrudnienia”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
„Niepewność pracy”	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Uwaga: przyjęto następujące kryteria wyszukiwania, wynikające m.in. z ograniczeń samych wyszukiwarek: dla EBSCO: publikacje recenzowane naukowo, dowolny język (choćby ograniczony samym językiem wyszukiwanej frazy), założony okres; dla ProQuest: publikacje recenzowane naukowo, dowolny język, założony okres; dla Emerald, Scopus i Web of Science: dowolny język, założony okres. Nie sprawdzano trafności wyszukiwań – część wyszukiwań tylko zdawkowo odnosiła się do wyszukiwanych fraz. Wyszukiwanie przeprowadzono 29.04.2022. Wyszukiwarki wyszukują z błędami, co widać po tym, że suma wyszukiwań za cały dostępny okres nie równa się zsumowanym wyszukiwaniom za kolejne lata. Niemniej można uznać, że nie ma to decydującego znaczenia dla wyciąganych wniosków co do popularności niepewności zatrudnienia jako tematu badawczego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyszukiwań w bazach EBSCO, Emerald, ProQuest, Scopus, Web of Science.

wiąże się z ryzykiem utraty samego miejsca pracy, a ta druga z ryzykiem utraty cennych warunków pracy. W dalszej części opracowania używane będzie pojęcie niepewności zatrudnienia, jednak będzie się ono odnosić do sensu, jaki niesie za sobą klasycznie rozumiane *job insecurity*, czyli do całościowej niepewności utraty zarówno samego miejsca pracy (ilościowa niepewność zatrudnienia), jak i cennych warunków pracy (jakościowa niepewność zatrudnienia).

Biorąc pod uwagę małą liczbę polskojęzycznych tekstów poświęconych niepewności zatrudnienia, można przypuszczać, że liczba badań poświęconych temu zagadnieniu w Polsce również nie jest duża (nawet jeśli uwzględnić, że część badań jest prowadzona przez Polaków i publikowana w języku angielskim; zazwyczaj nawet w takiej sytuacji można spodziewać się, że polscy autorzy będą publikować częściowo po polsku).

1.4. Umiejscowienie badań nad niepewnością zatrudnienia w ramach dyscypliny ekonomia i finanse

Przyporządkowanie badań nad niepewnością zatrudnienia do konkretnej dyscypliny jest zależne od definicji tej dyscypliny. W ramach monografii przyjęto, że niepewność zatrudnienia jest przedmiotem zainteresowania dyscypliny ekonomia i finanse, jednak wymaga to komentarza.

Sam zakres ekonomii nie jest jasny. Jak zauważyli Backhouse i Medema (2009, s. 221), przedstawiciele ekonomii nie są jednomyślni co do definicji przedmiotu ich zainteresowań. Oczywiście jest, że tak jak życie gospodarcze się rozwija, zmienia się również nauka ekonomii opisująca to życie. Część ekonomistów opowiada się za rozszerzeniem zakresu ekonomii i przyjęciem, że ekonomia powinna kierować się perspektywą „wszelkich ludzkich działań”. Część natomiast ogranicza się do tych spraw ludzkich, które są związane z „materialnym stanem istoty ludzkiej” (Mäki, 2002, s. 8, za: Crespo, 2011, s. 181). Współczesna ekonomia ma o wiele szerszy zakres zainteresowań niż ekonomia klasyczna, a obszary zainteresowania różnych dziedzin nauki pokrywają się. Backhouse i Medema (2009, s. 222) stwierdzili nawet, że „przedmiot ekonomii jest zbyt szeroki, aby można go było pożytecznie określić w krótkiej definicji”. Wydaje się jednak, że istnieje konsensus co do tego, że ekonomia zajmuje się wymianą między ludźmi. Jednocześnie ta wymiana jest subiektywna (Marciano, 2009). Subiektywizm znajduje swoje odzwierciedlenie we współpracy nauk i korzystaniu przez ekonomię z dorobku innych dyscyplin. „[...] dla niektórych ekonomistów, takich jak William Stanley Jevons i Alfred Marshall, na tę zmianę

punktu widzenia definicyjnego wpłynął ich pogląd, że psychologia jest potrzebna do zrozumienia zjawisk ekonomicznych” (Backhouse i Medema, 2009, s. 224). Część modeli ekonomicznych nadal ignoruje wpływ aspektów społecznych, ale w obliczu rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego dla wzrostu gospodarczego i coraz większego dostrzegania tego faktu przez ekonomistów nie sposób pomijać aspektu ludzkiego. Kapitał ludzki stał się przecież niekwestionowanym przedmiotem zainteresowania ekonomii (Jaźwiński, 2008, 2017). Można również znaleźć takie opinie, że

niepisane zasady, zgodnie z którymi w modelach ekonomicznych uwzględniane są tylko zjawiska ekonomiczne, z podmiotami będącymi indywidualistycznymi, egoistycznymi maksymalizatorami, ograniczają zakres teorii ekonomii, a w niektórych przypadkach nawet powodują, że zawód ekonomistów wydaje się szczególnie absurdalny – ponieważ bez rozluźnienia tych reguł pewne niemal bezsporne fakty ekonomiczne [...] stają się niezgodne z teorią ekonomii [...]. Indywidualistyczne zachowanie maksymalizujące stanowi założenie, które ostro ogranicza sferę możliwych modeli ekonomicznych. Jest to założenie, które okazuje się zaskakująco restrykcyjne. (Akerlof, 1984, s. 2, za: Crespo, 2011, s. 191)

Większość ekonomistów (nie zawsze wprost) zgadza się co do tego, że ekonomia zajmuje się dobrami rzadkimi i podnoszeniem poziomu bogactwa. Jednocześnie biorąc pod uwagę specyfikę współczesnego rynku pracy, jego ciągłą transformację i powszechny brak bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa zatrudnienia, takim dobrem rzadkim staje się właśnie bezpieczne zatrudnienie rozumiane jako antonim niepewności zatrudnienia. Ekonomia bada problem rzadkości i to, jak ludzie sobie z nim radzą. Jeśli zatem za dobro rzadkie przyjąć bezpieczną pracę i bezpieczeństwo szerzej, to ekonomia bada problem braku takiego bezpieczeństwa, a zatem bada niepewność zatrudnienia i wynikające z niej powiązania. Taki rynek bezpieczeństwa zatrudnienia można potraktować jako zdefiniowany przez Beckera „rynek cieni”, czyli rynek, który na pozór nie jest rynkiem, ponieważ nie musi tam następować typowa sprzedaż dóbr i usług, a raczej następuje wymiana dość nietypowych dóbr – małżeństw, potomstwa lub przestępstw. Podobnego zdania jest Murak (2014, s. 118, 121), stwierdzając, że ekonomia zajmuje się nie tylko formalnymi rynkami, ale również szerszą analizą ludzkich zachowań.

Definicje ekonomii, socjologii i innych nauk społecznych nie są na tyle ostre, aby zakresy zainteresowania tych nauk nie pokrywały się (Murak, 2014, s. 118). Wydaje się, że raczej miał Coase, mówiąc o dwóch tendencjach w obecnej ekonomii:

pierwsza polega na rozszerzeniu zakresu zainteresowań ekonomisty pod względem merytorycznym. Druga to zawężenie zainteresowań zawodowych do bardziej formalnej, technicznej, zwykle matematycznej analizy. Ta bardziej formalna analiza jest zwykle bardziej ogólna. O systemie ekonomicznym można powiedzieć mniej lub wiele przemilczeć, ale ze względu na swoją ogólność analiza ma zastosowanie do wszystkich systemów społecznych [...], ekonomia staje się badaniem wszelkich celowych zachowań ludzkich, a zatem jej zakres jest zbieżny ze wszystkimi naukami społecznymi. (Coase, 1978, s. 207, za: Crespo, 2011, s. 187)

Można zatem wyciągnąć wniosek, że by zadowolić obie strony, należy uwzględnić w badaniach szerokie spektrum aspektów społecznych i analizować je za pomocą najbardziej rozwiniętych i formalnych narzędzi statystycznych. Niestety wówczas badacz naraża się na krytykę obu grup ekonomistów. Badania ekonomiczne powinny zatem uwzględniać nie tylko niepewność zatrudnienia, ale także powiązane z nią aspekty, a dla zapewnienia odpowiedniej strony formalnej należałoby zaangażować aparat statystyczny.

Rozszerzenie zakresu ekonomii może się dokonywać drogą współpracy z innymi dyscyplinami. Duże grono badaczy (np. Akerlof, 1984, za: Crespo, 2011; Flejterski, 2007) wskazuje, że sporą część problemów ekonomicznych można by rozwiązać, korzystając z dorobku innych dziedzin. O konieczności rozszerzenia paradygmatu ekonomii o aspekty społeczne oraz o tym, że psychologia może być pomocna w uprawianiu ekonomii, pisały Horodecka i Vozna (2017). Bardzo duża część współczesnych ekonomistów zwraca uwagę na interdyscyplinarność ekonomii i konieczność włączenia w jej analizy kwestii społecznych: „ekonomia musi wtedy stać się mniej techniczna i bardziej rozważna. Nie oznacza to, że powinien [ekonomista – J.K.] zaniedbywać technikę, ale że powinien zwracać uwagę na aspekty społeczne, psychologiczne i etyczne” (Crespo, 2011, s. 195). Również klasyczny ekonomista Mankiw w definicję ekonomii włączył elementy zarządzania (2001, s. 4, za: Backhouse i Medema, 2009, s. 222), co spowodowało praktyczne problemy z odróżnieniem ekonomii od zarządzania.

Niepewność zatrudnienia jest przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin²². Jej specyfika w ujęciu ekonomicznym polega natomiast na nawiązaniu do efektywności pracy i wymianie niepewności zatrudnienia na inne aspekty, które będą analizowane w ramach przyjętego modelu badawczego.

Badania przeprowadzone przez autora monografii zdecydowanie wpisują się w wyjaśnienia Akerlofa (1989, za: Crespo, 2011), który koncentrował się na ekonomicznych konsekwencjach zachowań społecznych człowieka. Podjęto w niej bowiem kwestię powiązań takich cech lub zjawisk społecznych jak niepewność zatrudnienia, stres czy poczucie zatrudnialności²³ (które są związane z ekonomicznym rynkiem pracy) na zaangażowanie w pracę i w konsekwencji na efektywność pracy. Taka efektywność jest z kolei, jak za uważał Lazear (2000, s. 3, za: Murak, 2014, s. 121), pojęciem stanowiącym trzon imperializmu ekonomicznego.

Badania empiryczne przedstawione w niniejszej książce nie są również pierwszymi badaniami z zakresu niepewności zatrudnienia realizowanymi w ramach ekonomii i finansów. Przykładowo Wiseman w swoich pracach z lat 50. XX w. ana-

²² Więcej o przypisaniu niepewności zatrudnienia do ekonomii: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

²³ Szeroką i wnikliwą analizę zatrudnialności (*employability*) wraz z jej definicjami można znaleźć w pracy Paszkowicz (2018). W niniejszej monografii przyjęto, że poczucie zatrudnialności będzie oznaczać subiektywne poczucie pracownika dotyczące możliwości zdobycia w krótkim czasie nowej pracy i utrzymania jej; odnosi się ono do konkretnych warunków czasowo-terytorialnych.

lizował niepewność i subiektywizm, a w szczególności kontekst podejmowania decyzji ekonomicznych. Było dla niego oczywiste, że niepewność odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu gospodarki (Wiseman 1953, s. 119, za: Marciano, 2009, s. 132). O ile jednak ogólna niepewność i ryzyko na stałe zagościły już w rozważaniach ekonomicznych, o tyle niepewność w różnych obszarach życia społecznego, np. niepewność zatrudnienia, nadal toruje sobie drogę do powszechnego zrozumienia jako zjawisko ekonomiczne. Tym samym może być oznaką rozwoju nauki i dowodem na nowatorstwo badań opisanych w niniejszej monografii.

Ekonomia bada wykorzystanie zasobów. Jednym z nich jest praca – jej wymiar ilościowy i jakościowy. Poczucie bezpieczeństwa pracownika (traktowane jako przeciwieństwo niepewności zatrudnienia) jest jakościowym zasobem – dobrem rzadkim. Umiejscawiając badania nad niepewnością zatrudnienia w ramach ekonomii, można je jeszcze bardziej sprecyzować i wskazać, że dotyczą one mikroekonomii lub mezoekonomii wtedy, kiedy bada się niepewność zatrudnienia w danym sektorze. Mają zarówno charakter poznawczy – dostarczają wiedzy o tym, jak zachowują się podmioty rynkowe, jak i aplikacyjny – dostarczają wiedzy pracodawcom, jak postępować z pracownikiem, aby maksymalizować efektywność jego pracy, a także minimalizować niechciane sytuacje lub zachowania pracownika (jak absencja w pracy, stres pracowniczy czy spadek zaangażowania). Z kolei chcąc zaklasyfikować badania niepewności zatrudnienia do ekonomii pozytywnej lub normatywnej, trzeba odpowiedzieć na bardziej podstawowe pytanie: jakie cele stawia przed sobą badacz i jaki przyjmuje paradygmat?²⁴ Z jednej strony niepewność zatrudnienia należy do ekonomii pozytywnej wtedy, kiedy badacz stara się stworzyć obraz sytuacji. Z drugiej natomiast odpowiedź na pytanie, co jest dobre, a co złe (co jest domeną ekonomii normatywnej), będzie zależna od przyjętego paradygmatu. Jeśli założyć, że badania mają wskazać pożądany kierunek działań i mogą wpływać na rzeczywistość, to niepewność zatrudnienia należy również do ekonomii normatywnej. W dalszej kolejności badania nad niepewnością zatrudnienia można przypisać do bardziej szczegółowych subdyscyplin lub rodzajów ekonomii. Przykładowo, jeśli spojrzeć na niepewność zatrudnienia z szerszej perspektywy i wykorzystać uzyskane rezultaty w szerszej skali, np. państwa (rządu, władz), badania nad nią można zaklasyfikować do ekonomii społecznej (wtedy, kiedy uwzględnia się cele społeczne). Natomiast jeśli założyć, że celem badań jest poprawa sytuacji grup dyskryminowanych, wówczas niepewność zatrudnienia będzie należeć do ekonomii feministycznej²⁵. Uwzględnienie

²⁴ Szerzej w punkcie 4.3.

²⁵ Ekonomia feministyczna obejmuje „prace dotyczące zarówno ról kobiet, jak i mężczyzn w gospodarce, która ma charakter wyzwalający, jak i krytyczne prace dotyczące uprzedzeń w zakresie przedmiotu i metodologii dyscypliny” (Ferber i Nelson, 1993, s. 19, za: Tejani, 2019, s. 100). Doczekała się ona również własnych środowisk popierających ten nurt oraz własnych zeszytów naukowych, np. *Feminist Economics* (<https://www.tandfonline.com/toc/rfec20/current>). Szerzej w pracach: Becchio (2019); Kabeer i in. (2021); Lundberg (2022); Tejani (2019).

czynników wpływających na podejmowanie decyzji ekonomicznych i dyskutowanie racjonalności wyborów plasuje niniejsze badania w ramach ekonomii behawioralnej. Zakłada ona rozumowanie heurystyczne, uprzedzenia poznawcze, emocje oraz brak dostępu do pełnej informacji i przyjmuje, że pracownikom (niekiedy nazywanym w ekonomii behawioralnej agentami) podlegającym niepewności zatrudnienia zależy tylko na wystarczająco dobrych decyzjach, a nie na ich optymalizacji. Kierują się oni racjonalnością ograniczoną²⁶ (Hernandez-Cervantes, 2022).

Jeżeli potraktować pracownika – człowieka jako element przyrody, a jego dobro jako wartość nadrzędną, wówczas badania nad niepewnością zatrudnienia można zaliczyć do ekonomii ekologicznej. Interpretując niepewność zatrudnienia jako niepewność zjawisk gospodarczych, można ją przypisać do austriackiej szkoły ekonomii, która kieruje się zasadą subiektywizmu metodologicznego i podkreśla rolę wiedzy w przebiegu procesów gospodarczych (w tym wiedzy pracownika o pewności bądź niepewności zatrudnienia).

O tym, jakie dyscypliny zajmują się niepewnością zatrudnienia, świadczą dyscypliny reprezentowane przez badaczy analizujących niepewność zatrudnienia. Biorąc pod uwagę, że w ramach niniejszej pracy wykorzystano blisko 700 pozycji bibliograficznych, z których duża część bezpośrednio dotyczyła niepewności zatrudnienia, założono, że dokonano wnikliwego i pełnego przeglądu literatury przedmiotu na temat niepewności zatrudnienia. Zgromadzoną literaturę przeanalizowano pod kątem dyscyplin reprezentowanych przez autorów tekstów naukowych poświęconych niepewności zatrudnienia.

Jak wynika z analizy publikacji dotyczących niepewności zatrudnienia²⁷, niepewność zatrudnienia jest przedmiotem zainteresowania przedstawicieli różnych dyscyplin, głównie nauk o zarządzaniu i jakości (17 autorów spośród analizowanych) oraz ekonomii (15 autorów). Badania związane z rynkiem pracy, efektywnością i zaangażowaniem pracowników należą do dyscypliny ekonomia i finanse. Pisząc o niepewności zatrudnienia, nie można pominąć takich ekonomistów jak Aaronson i Sullivan (1998) czy Standing (2011). Ich odkrycia znacząco pogłębiły aktualną wiedzę na temat niepewności zatrudnienia i jej deklaratywności. Również polscy ekonomiści zajmowali się niepewnością zatrudnienia, np. Kalinowski (2017) i Urbaniak (2014).

²⁶ „Simon rozwinął pojęcie racjonalności ograniczonej, w którym zakłada się, że podmioty nie są w pełni racjonalne. Przeciwnie, agenci mają ograniczone zdolności poznawcze: ograniczone umiejscowienie liczenia, przetwarzania informacji i pamięci (Simon, 1955)” (Hernandez-Cervantes, 2022).

²⁷ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>. Zamieszczona tam tabela zawiera pochodzące ze spisu literatury niniejszej monografii nazwiska badaczy wprost zajmujących się niepewnością zatrudnienia oraz przypisane im dyscypliny, a także określenie jednostki badawczej, dla której pracują. Nie analizowano prac badaczy, którzy zajmowali się niepewnością zatrudnienia jedynie pośrednio. Jednocześnie należy pamiętać, że część badaczy publikuje w czasopiśmie naukowych przypisanych do dyscyplin innych niż własna.

Prezentowane badania nad niepewnością zatrudnienia były prowadzone w bankach, co dodatkowo zbliża je do dyscypliny ekonomia i finanse.

Przyjmowane w niniejszej książce założenia mogłyby wzbudzić wątpliwości co do przypisania badań nad niepewnością zatrudnienia do konkretnej dyscypliny, jednak współcześnie badania społeczne prowadzone w zakresie ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii czy antropologii koncentrujące się na zachowaniach człowieka, w tym na zachowaniach człowieka wokół tematu pracy i zatrudnienia, silnie są ze sobą powiązane. Często trudno jest postawić granicę między tymi dziedzinami. Badacze w swoich publikacjach bardzo często cytują reprezentantów innych dziedzin niż ta, do której deklarują swoją przynależność. Niepewność zatrudnienia jest zagadnieniem interdyscyplinarnym. W jej analizie występują wątki związane z różnymi dyscyplinami, ale biorąc pod uwagę specyfikę badań prezentowanych w niniejszym opracowaniu, można mówić o interdyscyplinarności asymetrycznej z przewagą wątków typowych dla ekonomii i finansów. Za przypisaniem badań nad niepewnością zatrudnienia do ekonomii i finansów przemawia szereg konkretnych argumentów:

1. Współczesna ekonomia (np. ekonomia behawioralna) w znacznym stopniu porzuciła koncepcję *homo oeconomicus*, która również w badaniu będącym podstawą niniejszej monografii okazuje się niewystarczająca dla wyjaśniania zachodzących procesów.
2. W książce są analizowane powiązania ilościowej i jakościowej niepewności zatrudnienia z pojęciami typowymi dla ekonomii. Na główny plan wysuwają się efektywność pracy i poziom zaangażowania organizacyjnego, a także wiele cech pracownika i pracodawcy, które są wnikliwie analizowane w ekonomii.
3. Niepewność zatrudnienia jest cechą kapitału ludzkiego, który tradycyjnie jest przypisywany do dyscypliny ekonomia i finanse.
4. Pewność zatrudnienia i niepewność zatrudnienia mogą być traktowane jako dobro rynkowe w ramach „ryнку cieni”.
5. Niepewność zatrudnienia jest analizowana przez przedstawicieli dyscypliny ekonomia i finanse.

1.5. Konieczność prowadzenia analiz niepewności zatrudnienia w bankach w Polsce

Wzrost powszechności niepewności zatrudnienia wśród pracowników i popularności niepewności zatrudnienia jako tematu badawczego stanowią uzasadnienie konieczności dalszych badań nad niepewnością zatrudnienia. Uzasadnienia wymaga

również wybór banków jako miejsc, w których analizowano niepewność zatrudnienia. Banki zostały wybrane do analizy z kilku powodów. Autor niniejszej monografii skończył liceum ekonomiczne o profilu bankowość, studiował bankowość, miał okazję pracować w bankach i przez kilkanaście lat zajmował się tym tematem badawczo. Ponad dwudziestoletnie doświadczenie związane z bankowością było swego rodzaju ścieżką zależności²⁸ (*path dependency*, Shaikh, 2010).

Jednocześnie istnieją czynniki obiektywizujące decyzję o podjęciu analizy zatrudnienia (a w szczególności niepewności zatrudnienia) w bankach. Co prawda część badań wskazuje, że niepewność zatrudnienia wynikająca z kryzysów w podobnym stopniu dotknęła różne branże i różnych pracowników (stałych i tymczasowych) (Costa i Neves, 2017), to jednak polski sektor bankowy przeszedł wiele zmian, które sprzyjały niepewności zatrudnienia. Wszystkie procesy dotyczące pracy analizowane w rozdziale 2 wystąpiły w sektorach bankowych krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Co więcej, można odnieść wrażenie, że banki wielokrotnie przodowały na tle innych przedsiębiorstw we wdrażaniu nowych technologii oraz z powodu częstych fuzji czy restrukturyzacji (Alyeksyeyev i Pozniakova, 2018; Baszyński, 2008; Druhova i in., 2021; Girchenko i in., 2020; Gospodarowicz, 2000, 2016; Janc, 2004; Kaźmierczyk, 2011b; Pająk i in., 2016; Szambelańczyk, 2006). Na dynamiczną sytuację banków złożyło się kilka czynników. W większości krajów należą one do instytucji objętych wyjątkowo silnym nadzorem i kontrolą (Czarnota, 2014; Janc, 2004; Radziszewski, 2014). Wynika to m.in. z funkcji, jaką pełnią, tj. kreowania pieniądza. Ponadto wdrożenie nowych technologii w bankach byłoby szczególnie ryzykowne, gdyby nie precyzja ich wprowadzania. Pomimo wielu awarii bankowych systemów informatycznych banki z sukcesem operują skomplikowanymi systemami wymagającymi połączenia pracy specjalistów bankowych z informatykami. W zasadzie niemożliwe jest obecnie prowadzenie działalności bankowej bez wykorzystania komputera i internetu, i to na każdym etapie działalności i prawie przy każdym realizowanym procesie. Przełomowe w tym względnie były lata 90. XX w., kiedy na masową skalę wdrażano nowe rozwiązania technologiczne. W krajach postsocjalistycznych szczególnie zauważalny był postęp w zakresie wdrażania nowych technologii, a tym samym ich wpływ na restrukturyzację zatrudnienia. Również w pozostałych krajach wdrażano nowe technologie. Taka masowa zmiana w sposobie realizacji procesów bankowych wymusiła falę szkoleń i restrukturyzację zatrudnienia. Nie można także zapominać o rosnącej konkurencyjności, która była jedną z przyczyn łączeń i przejęć banków. Specyficzna dla krajów postsocjalistycznych była prywatyzacja banków państwowych. Ponadto polskie rządy stwarzały warunki sprzyjające napływowi kapitału zagranicznego do sektora bankowego.

²⁸ Czyli psychologicznym mechanizmem, zgodnie z którym prawdopodobieństwo tego, że człowiek będzie postępować zgodnie ze starymi, dobrze sobie znanymi wzorcami, jest wyższe niż to, że będzie postępować odmiennie niż wcześniej.

Znaczenie i dominacja kapitału zagranicznego były tak duże, że część badaczy wspominała o występowaniu kapitalizmu „kierowanego przez zagranicę” (Horn, 2005, za: Trappmann, 2011), kapitalizmu „peryferyjnego” (Hardy i Rainnie, 1996, za: Trappmann, 2011), „półperyferyjnego” (Greskovits, 2005, za: Trappmann, 2011) i kapitalizmu „zależnego” (Kołodko, 2005, za: Trappmann, 2011).

Obrazu dopełniają kryzysy gospodarcze i ich skutki, a wśród nich skutki (o proporcjonalnie najmniejszym oddziaływaniu) kryzysu w Rosji w 1997 r., kryzysu lat 2008–2009 zapoczątkowanego w USA, a także kryzysu związanego z pandemią COVID-19, które pośrednio wpłynęły na polską gospodarkę i dotknęły sektor bankowy. Wszystkie te procesy oddziaływały na poziom i strukturę zatrudnienia, a tym samym stwarzały niepewność co do zatrudnienia. W rozdziale 2 przedstawiono szerszą ich analizę w kontekście niepewności zatrudnienia. Taka analiza jest niezbędna dla całościowego ujęcia problemu powiązań niepewności zatrudnienia z efektywnością pracy i segmentacją zatrudnienia, którego w dotychczasowej literaturze przedmiotu brakuje.

Banki dla zachowania renomy bronią się przed konsekwencjami wyżej wymienionych procesów, podkreślając, że są bardzo dobrym miejscem pracy. Z sukcesami biorą udział w różnego rodzaju konkursach na najlepszego pracodawcę („Bank Gospodarstwa Krajowego z certyfikatem Najlepszego Pracodawcy (Top Employer) 2019”, 2019; „Najlepsi pracodawcy w Polsce. Prześwietlamy rankingi”, 2018; „PKO Bank Polski w gronie najlepszych pracodawców”, 2018), a wysokie średnie wynagrodzenia są czynnikiem przyciągającym kandydatów do pracy. W wielu krajach praca w banku jest uważana za stabilną i dającą dobre perspektywy zatrudnienia (np. w Korei Południowej panuje opinia, że pracownicy tej branży mogą łatwo znaleźć zatrudnienie na koreańskim rynku pracy, zob. Kang i in., 2012). Jeszcze do niedawna opinie te podzielano w Polsce. Skoro praca w banku w Polsce uchodziła za stabilną, perspektywiczną i dobrze płatną, to negatywne konsekwencje niepewności zatrudnienia w bankach były szczególnie dotkliwe.

Dążenie do wzrostu jakości świadczonych usług, wymagania klientów i rygorystyczne przepisy przyczyniają się do zmienności sektora i napięć wśród pracowników (Okurame, 2012). Banki w Polsce należą do grupy przedsiębiorstw, których centrale często są zlokalizowane w okolicy tzw. warszawskiego Mordoru, czyli w wieżowcach, w których do późna świeci się światło, a pracownicy pozostają po godzinach, by realizować wyznaczone cele (zarządcze, nadzorcze lub sprzedażowe). Miejsce to zyskało (szczególnie na różnego rodzaju forach internetowych) złą sławę („Jak naprawdę wygląda praca w «Mordorze na Domaniewskiej»?”, 2015). Jest kojarzone z wycieńczającą pracą i niepewnością. Na rynku pracy można obserwować spadek prestiżu pracy w banku, który potwierdza słabnące zainteresowanie studiowaniem bankowości. Większość pracowników banków to sprzedawcy, którzy *de facto* nie muszą mieć wyższego wykształcenia i specjalistycznych kompetencji – ich zadaniem jest skuteczne sprzedawanie usług. Co więcej, pracownik, który skończył studia i ma

wysokie kwalifikacje, będzie prawdopodobnie oczekiwał wyższego wynagrodzenia, możliwości rozwoju i awansu zawodowego, a te są ograniczone czynnikami strukturalnymi (np. spłaszczeniem struktur organizacyjnych). Z wywiadów przeprowadzonych przez autora z pracownikami banków w 2018 i 2019 r. wynika, że pracownicy narzekają na to, że nie mogą awansować, bo w drodze restrukturyzacji zmniejszono liczbę szczebli w strukturze organizacyjnej; mają znacznie mniej szkoleń niż kiedyś, podczas masowej restrukturyzacji (najczęściej jedno szkolenie rocznie albo mniej). W wywiadach pracownicy banków skarżyli się, że byli pracownicy banków mają problem z zatrudnieniem w innym miejscu niż bank. Krytycznie oceniając zachodzące procesy, można stwierdzić, że być może następuje swego rodzaju stygmatyzacja pracowników banków (spośród szerszej grupy pracowników na rynku pracy), a od tego, jaką politykę personalną będą realizowały banki, będzie zależeć nie tylko los pracowników, ale także przyszłość zatrudnienia w bankach, ich efektywność i wizerunek banków.

Niepewność zatrudnienia może być postrzegana jako cecha drugorzędnych segmentów rynku lub zatrudnienia. Rzadko badano ją empirycznie w sektorach, które kojarzą się z zarobkami wyższymi niż średnie, prężnym rozwojem czy wdrażaniem nowoczesnych technologii. Tymczasem sektor bankowy (w Polsce i wielu innych krajach) z jednej strony płaci pracownikom, średnio rzecz biorąc, znacznie więcej, niż wynosi średnie wynagrodzenie w gospodarce krajowej, a z drugiej strony przeszedł głęboką restrukturyzację, która sprzyjała wzrostowi niepewności zatrudnienia. Ponadto ze względu na centralizację, spłaszczenie struktury organizacyjnej i nacisk na sprzedaż usług bankowych banki przestały być postrzegane jako dobre miejsce pracy. Jeśli przyjąć, że cechami dobrego miejsca pracy, tj. pierwszorzędnego segmentu, w myśl koncepcji dualnego rynku pracy (Kaźmierczyk, 2019; Kryńska, 2017) są: stabilność zatrudnienia, wysokie zarobki, możliwość awansu i rozwoju, to niepewność zatrudnienia w bankach powinna utrzymywać się na stosunkowo niskim poziomie. Tym samym analiza poziomu niepewności zatrudnienia w bankach może stać się jednym z kryteriów klasyfikacji subsegmentów bankowego rynku pracy lub zatrudnienia w banku jako lepszego (pierwszorzędnego) albo gorszego (drugorzędnego).

Poza wspomnianą reorganizacją banków na poziom niepewności zatrudnienia może mieć wpływ bardzo wiele czynników. Istnieją argumenty wskazujące, że poziom rozwoju kraju może mieć znaczenie dla poziomu niepewności zatrudnienia odczuwanej przez pracowników:

1. Według niektórych badaczy kraje postsocjalistyczne charakteryzują się podwyższonym poziomem niepewności zatrudnienia (Fullerton i in., 2011). Jednocześnie kraje te to w większości kraje rozwijające się²⁹.

²⁹ Polska coraz częściej jest klasyfikowana jako kraj wysoko rozwinięty („Dołączyliśmy do elitar- nego grona. Polska krajem rozwiniętym”, 2018; „Raport ONZ: Polska jest krajem wysoko rozwiniętym”, 2013), jednak gwałtowne zmiany kursu polskiej waluty podczas kryzysu związanego z pandemią

2. Duża część krajów posocjalistycznych na początku transformacji systemowej wdrożyła pakiety reform bazujących na rozwiązaniach Konsensusu Waszyngtonskiego, te z kolei z racji swojej restrykcyjności nazywane były „terapią szokową” (Kaźmierczyk, 2015a, 2017). Obejmowały m.in. urynkowanie zatrudnienia, restrykcyjne zwolnienia i gwałtowny wzrost bezrobocia. To mogło mieć znaczący wpływ na poziom niepewności zatrudnienia.
3. Wysoki poziom ochrony socjalnej (Fullerton i in., 2011), w tym wysokie zasiłki dla bezrobotnych (Kiersztyn, 2017), zmniejszają poziom niepewności zatrudnienia. Tymczasem wielu krajów rozwijających się nie stać na wypłacanie wysokich zasiłków.
4. W krajach rozwijających się czy postsocjalistycznych obserwowano istotne zapóźnienie technologiczne, a zatem tym silniejsze były konsekwencje wdrażania nowych rozwiązań technologicznych. Z kolei istnieją badania potwierdzające, że takie zmiany sprzyjają wzrostowi niepewności zatrudnienia (Huang i in., 2021; Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007).
5. Dla krajów rozwijających się czy postsocjalistycznych typowy jest niski poziom zaufania, zarówno międzyludzkiego, jak i instytucjonalnego (Davydenko i in., 2018). Z kolei niski poziom zaufania sprzyja wzrostowi niepewności zatrudnienia (Erlinghagen, 2008, s. 192).

Przytoczone argumenty sprawiają, że dynamicznie zmieniające się banki działają w transformującej się postsocjalistycznej Polsce, pretendującej do miana wysoko rozwiniętych gospodarczo krajów, i są dobrym miejscem do analizy niepewności zatrudnienia. Zachodzące w bankach procesy sprzyjające niepewności zatrudnienia i bogactwo zmian społecznych i gospodarczych pozwalają na wyraźniejsze zaobserwowanie specyfiki niepewności zatrudnienia.

Historia badań nad niepewnością zatrudnienia sięga ostatnich kilkudziesięciu lat, a ich intensyfikacja następowała po falach restrukturyzacji w różnych gospodarkach. Liczba badań poświęconych niepewności zatrudnienia stale rośnie. W Polsce niepewność zatrudnienia jest stosunkowo nowym tematem badawczym. Zgodnie z Ma i in. (2019) badania nad niepewnością zatrudnienia były do tej pory prowadzone głównie w krajach zachodnich. Brak tych badań w Europie Środkowej i Wschodniej stwarza dużą lukę badawczą. Tutaj zarówno pewne procesy biznesowe, jak i społeczne zachodzą często z opóźnieniem, także badania nad nimi pojawiają się później niż u liderów gospodarczych.

Banki dotychczas bardzo rzadko były przedmiotem badań nad niepewnością zatrudnienia. Najczęściej badano inne podmioty – niefinansowe. Jednocześnie prywatyzacja, restrukturyzacja, łączenia, zaangażowanie zagranicznego kapitału i nowoczesna technologia sprawiają, że banki stanowią wdzięczne pole do analiz

COVID-19 i wojną na Ukrainie pokazują, że duża część inwestorów klasyfikuje Polskę wciąż jako kraj rozwijający się.

niepewności zatrudnienia. Można argumentować, że banki są tak specyficzne, że wyciąganie uniwersalnych wniosków z badań na próbie pracowników banków jest niemożliwe, jednak będąc liderem we wdrażaniu różnego rodzaju rozwiązań organizacyjnych i personalnych, banki stanowią niejako podmiot wyprzedzający i z tego powodu można sądzić, że obecna charakterystyka niepewności zatrudnienia w bankach będzie wyprzedzająca w stosunku do charakterystyki niepewności zatrudnienia w podmiotach niebankowych lub niefinansowych.

1.6. Luki badawcze i cele badań dotyczące niepewności zatrudnienia

1.6.1. Luki badawcze dotyczące niepewności zatrudnienia i nowatorstwo badań nad niepewnością zatrudnienia

Aby określić, gdzie występują luki badawcze w zakresie niepewności zatrudnienia, można posłużyć się wskazaniem innych badaczy (tabela 25). Luki te można sklasyfikować w kilku grupach. Po pierwsze, brakuje zwartych i wyczerpujących publikacji poświęconych niepewności zatrudnienia, które całościowo analizowałyby niepewność zatrudnienia (Matuszczyk i Duszczyk, 2018, s. 36; Widerszal-Bazyl, 2007). Po drugie, w literaturze przedmiotu wskazano wiele potrzeb metodycznych. Przede wszystkim zwrócono uwagę na opisowy charakter dotychczasowych badań (De Witte, 2005, s. 5), ale także braki w zakresie pomiaru poszczególnych rodzajów niepewności zatrudnienia (Huang i in., 2012, s. 756; Stiglbauer i Batinic, 2015) oraz brak badań przekrojowych (Bürmann i in., 2022; Chung i Mau, 2014; Greenhalgh i Rosenblatt, 2010; Huang i in., 2012; Sverke i in., 2002). Po trzecie, literatura dotycząca niepewności zatrudnienia jest dość uboga w analizy w krajach postsocjalistycznych, w tym w Polsce (Ahlstrom, 2012; Chojnacki, 2015, s. 49; Nappo, 2022). Po czwarte, zgłaszano braki w zakresie analizy związków niepewności zatrudnienia z szeregiem zmiennych (np. płeć – Sverke i in., 2006; absencja w pracy – Charkhabi, 2018, s. 427; zaufanie – Arnold i Staffelbach, 2012, s. 325; zatrudnialność – Arnold i Staffelbach, 2012, s. 314). Duży akcent kładziono na brak analiz niepewności zatrudnienia pod kątem jej determinant i moderatorów, takich jak zaufanie. Wypełnienie wspomnianych luk badawczych w ramach niniejszej monografii będzie świadczyło o nowatorstwie badań nad niepewnością zatrudnienia.

Warto dodać również, że brakuje badań nad bezpieczeństwem pracy, które – jak wskazali Matuszczyk i Duszczyk – „nie doczekało się dotychczas jednoznacznego

sprecyzowania na gruncie polskich rozważań teoretycznych” (2018, s. 26), a także brakuje badań nad niepewnością zatrudnienia jako wyznacznikiem segmentacji zatrudnienia lub prekarności. Niepewność zatrudnienia może zostać potraktowana jako wyznacznik pauperyzacji lub prekaryzacji pracy. Skoro „zjawisko prekarności jest nadal stosunkowo nowym zagadnieniem badawczym w Polsce w ogóle” (Polkowska, 2016, s. 2), to tym bardziej badania nad niepewnością zatrudnienia uwzględniające aspekt pauperyzacji pracy w bankach są czymś nowym. Nowatorskim ujęciem jest próba połączenia niepewności zatrudnienia z segmentacją zatrudnienia i za pomocą diagnozy poziomu niepewności zatrudnienia wskazania tych segmentów zatrudnienia, które można określić jako spauperyzowane lub podlegające prekaryzacji.

Jednocześnie występuje luka badawcza w zakresie nazewnictwa i pomiaru występowania niepewności zatrudnienia. Najczęściej wskazuje się na typowe zawody i obszary, które są związane z prekarnością, a pomija się subsegmenty rynku pracy lub zatrudnienia, czyli miejsca, w których praca powodująca prekarność skrywa się za fasadą całej organizacji – fasadą pracy dobrze opłacanej, rozwijającej, dającej możliwości. Takimi organizacjami, które przeszły duże zmiany, są analizowane w niniejszej książce banki.

1.6.2. Cele badań nad niepewnością zatrudnienia

Wiele relacji niepewności zatrudnienia z różnymi aspektami pracy może mieć spiralny charakter. Jednocześnie bowiem oddziałuje na siebie wiele różnych czynników, a niepewność zatrudnienia jest tylko jednym z nich. Tym samym jest ona uwikłana w różnego rodzaju relacje. To sprawia, że niekiedy rezultaty badań (zebrane i ustrukturyzowane w punkcie 3.2) są sprzeczne. Niepewność zatrudnienia jest ważna nie tylko ze względu na jej bezpośredni negatywny wpływ na pracownika, ale także z uwagi na pośredni wpływ na różne aspekty zatrudnienia, w tym na efektywność pracy. Rozwój badań nad niepewnością zatrudnienia ma zatem znaczenie zarówno dla poziomu, jak i struktury zatrudnienia i ich zmian w czasie.

Sednem przyjętego modelu badawczego jest założenie, że ilościowa i jakościowa niepewność zatrudnienia podnosi poziom stresu, obniża poziom zaangażowania organizacyjnego i ostatecznie negatywnie wpływa na efektywność pracy. Jednocześnie odpowiedni poziom zaufania międzypracowniczego i dobre relacje międzypracownicze mogą łagodzić negatywne następstwa niepewności zatrudnienia. Z kolei zaufanie podlega wpływowi relacji międzypracowniczych, zarazem je budując³⁰. Tym samym obraz zależności jest skomplikowany (zob. rysunek 4, punkt 5.2.1).

³⁰ Podobne zintegrowane modele badawcze, obejmujące zmienne pośredniczące między niepewnością zatrudnienia a wynikami, stosowali również m.in. Presti i Nonnis (2012), Sverke i Hellgren (2002).

Niepewność zatrudnienia jest immanentną cechą współczesnego rynku pracy, której szczególnie podczas fuzji, restrukturyzacji i kryzysu nie da się wyeliminować. Można jednak próbować łagodzić jej następstwa odpowiednią polityką personalną, która będzie stymulować zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze oraz do pewnego stopnia również dawać pracownikom poczucie kontroli nad pracą³¹. Poczucie kontroli nad pracą łagodzi jednocześnie niepewność zatrudnienia i sprzyja zaangażowaniu organizacyjnemu. Specyfika banków (Gospodarowicz, 2000, 2016) i dotychczasowe badania (Kaźmierczyk i Zajdler, 2020) wskazują jednak, że zwiększenie poczucia kontroli pracowników nad pracą jest mało prawdopodobne w obliczu mocno sformalizowanej pracy w banku.

Jak założono, postrzegana zatrudnialność jest zarówno determinantą niepewności zatrudnienia, jak i może wpływać na zaufanie międzypracownicze i stres w pracy. Pracownik o wysokiej postrzeganej zatrudnialności może odczuwać niższy poziom niepewności zatrudnienia i niższy poziom stresu, ponieważ mniej obawia się o swoją przyszłość. Ma świadomość, że w razie utraty pracy poradzi sobie i znajdzie nowe miejsce pracy. Podobnie jego stosunek do pracy i współpracowników może być znacznie mniej obciążony negatywnymi emocjami, co będzie sprzyjać zaufaniu.

Warto również zbadać, jak w sytuacji niepewności zatrudnienia zachowują się różne grupy pracowników. Część z nich może podejmować próby odejścia z organizacji, część natomiast będzie starać się udowodnić pracodawcy, że to właśnie oni zasługują na utrzymanie zatrudnienia. Będą to robić za pomocą realnego wzrostu zaangażowania lub, być może częściej, zarządzając swoim wizerunkiem. Może pojawiać się prezentyzm, a także mogą pogarszać się relacje międzypracownicze. Tym samym od zmian w pracy mogą zależeć postawy wobec pracy.

Interesujące jest, jakie cechy pracowników, pracodawców i samej pracy będą różnicować opisane relacje. Przyjęto założenie, że duże znaczenie dla analizowanego modelu mogą mieć skrajne wartości niepewności zatrudnienia i pozostałych wspomnianych elementów. Najprawdopodobniej przy podejmowaniu decyzji personalnych szczególnym zainteresowaniem powinny zostać objęte grupy charakteryzujące się najwyższym i najniższym poziomem niepewności zatrudnienia. W przypadku pierwszej grupy występuje podwyższone ryzyko kryzysowego zdarzenia personalnego (tzw. defaultu pracowniczego), czyli pojawienia się konsekwencji personalnych, negatywnych zwłaszcza z punktu widzenia celów ekonomicznych pracodawcy³². Druga grupa osób (o obniżonym poziomie ryzyka) może obejmować pracowników osiągających najlepsze rezultaty w pracy lub też osoby, którym mniej zależy na pracy.

³¹ Tym samym w badaniu będzie realizowany postulat spotykany w literaturze przedmiotu dotyczący tego, aby w dalszych badaniach nad niepewnością zatrudnienia uwzględniać nie tylko konsekwencje, ale także determinanty niepewności zatrudnienia. Więcej na temat rekomendacji badawczych: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

³² Na przykład mobbing, podwyższona absencja w pracy, działania kontrproduktywne lub sabotaż.

Ten ostatni aspekt jest ściśle związany z wydzieleniem różnego rodzaju segmentów zatrudnienia. Można bowiem przypuszczać, że osoby cechujące się podwyższonym poziomem niepewności zatrudnienia charakteryzują się jednocześnie innymi cechami klasyfikującymi ich do drugorzędного segmentu zatrudnienia. Jeżeli tak jest, to niepewność zatrudnienia może wpływać na zaklasyfikowanie pracowników do pierwszorzędного lub drugorzędного segmentu zatrudnienia, a zatem pomiar niepewności zatrudnienia może być wykorzystany w celach utylitarnych, tj. dla doboru odpowiednich narzędzi i metod polityki personalnej do określonej grupy pracowników i do określonego pracownika.

Głównym celem monografii jest identyfikacja i pomiar powiązań niepewności zatrudnienia z wybranymi aspektami pracy (stresiem, zaangażowaniem organizacyjnym i subiektywnie postrzeganą efektywnością pracy, z uwzględnieniem wpływu takich mediatorów organizacyjnych jak zaufanie i relacje interpersonalne oraz wpływu postrzeganej zatrudnialności i kontroli nad pracą). Skomplikowany obraz zależności i przeprowadzona krytyczna analiza literatury skutkowałą przyjęciem również określonych celów szczegółowych.

W aspekcie teoretycznym lub poznawczym będą to:

- C1. Uporządkowanie dotychczasowego dorobku literaturowego na temat przyczyn, rodzajów i konsekwencji niepewności zatrudnienia (niezbędne dla postawienia hipotez badawczych).
- C2. Krytyczna ocena dotychczasowych badań nad niepewnością zatrudnienia (niezbędna dla wyłonienia tych obszarów badań, które stanowią lukę badawczą).
- C3. Stworzenie i uzasadnienie modelu badawczego dotyczącego niepewności zatrudnienia (niezbędne dla jego weryfikacji empirycznej oraz wypełnienia luki w zakresie badań nad moderatorami i w zakresie przejścia od badań opisowych do badań wyjaśniających).

W aspekcie metodologicznym:

- C4. Sprawdzenie, czy kwestionariusz niepewności zatrudnienia autorstwa O’Neilla i Sevastosa (2013) daje rzetelne rezultaty analiz niepewności zatrudnienia w bankach w Polsce (niezbędne dla oceny możliwości jego zastosowania do badań empirycznych)³³.

W aspekcie empirycznym:

- C5. Określenie, jakie czynniki opisujące pracodawcę, pracownika i zatrudnienie są charakterystyczne dla wysokich i niskich poziomów niepewności zatrudnienia

³³ Kwestionariusz niepewności zatrudnienia (O’Neill i Sevastos, 2013) „został zweryfikowany tylko na próbach z Ameryki Północnej i Australii, ale nie na próbach nieanglojęzycznych” (Wang, Hao i in., 2021, s. 34).

- (dla późniejszej segmentacji zatrudnienia oraz manipulacji nim w taki sposób, aby stymulować efektywność pracy i utrzymywać ją na pożądanym poziomie).
- C6.** Określenie relacji zachodzących między niepewnością zatrudnienia a cechami świadczącymi o przynależności do pierwszorzędного i drugorzędного segmentu zatrudnienia (co pozwoli na taką realizację polityki personalnej, która skoncentruje się na najbardziej efektywnych technikach i narzędziach personalnych oraz na tych segmentach zatrudnienia, które tego najbardziej wymagają z punktu widzenia osiąganego rezultatu).

Rozdział 2

ZMIENNOŚĆ ŚWIATA PRACY ODDZIAŁUJĄCA NA NIEPEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA W BANKACH

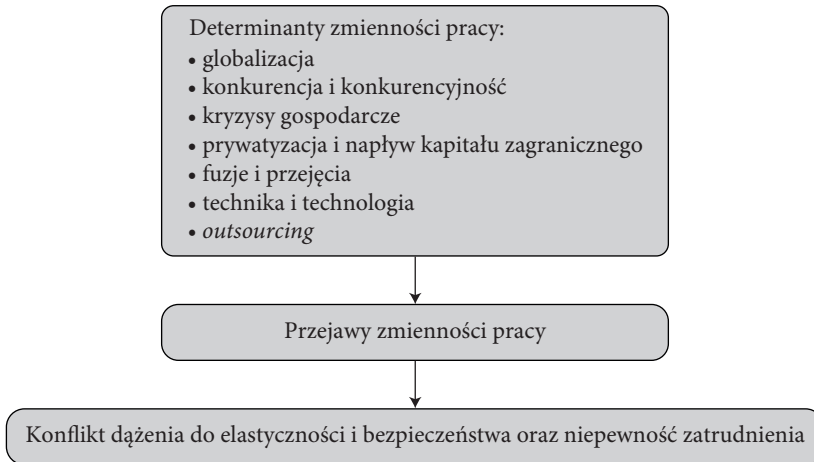
2.1. Determinanty zmienności pracy i ich wpływ na niepewność zatrudnienia

Procesy zachodzące na rynku pracy można analizować pod kątem zmienności pracy i wynikającej z niej niepewności zatrudnienia³⁴. Wiele procesów i czynników, które uznaje się za determinanty zmienności pracy, powoduje, że zmieniają się cechy samej pracy i pojawia się konflikt między dążeniem pracowników do bezpieczeństwa a dążeniem pracodawców do elastyczności, czego rezultatem jest wzrost niepewności zatrudnienia. Wśród determinant zmienności pracy przyjęto do analizy: globalizację, konkurencję i konkurencyjność, kryzysy gospodarcze, prywatyzację i napływ kapitału zagranicznego, fuzje i przejęcia, technikę i technologię oraz outsourcing. Rezultatem takiego ciągu przyczynowo-skutkowego (rysunek 2) jest rosnąca niepewność zatrudnienia, która jako zmienna wynikowa dobrze objaśnia intensywność przemian na rynku pracy.

2.1.1. Globalizacja

Jedną z najbardziej ogólnych determinant zmienności pracy jest globalizacja. Według Wittmanna (2014) definicja globalizacji nie jest jednoznaczna. Globalizacja

³⁴ Zmienność rynku pracy dotyczy braku stabilności (szczególnie odczuwanej przez aktorów rynkowych) w odniesieniu do samego rynku pracy, czyli popytu, podaży i wynagrodzenia (w różnych układach i sytuacjach), zmienność pracy dotyczy braku stabilności wykonywanej pracy (np. jej charakteru, sposobu wykonywania), z kolei zmienność świata pracy jest najszerzym z wymienionych trzech pojęć i odnosi się do braku stabilności wszelkiego rodzaju aspektów tworzących rynek pracy, zatrudnienie, pracę oraz okoliczności jej realizacji. Wykorzystanie tych trzech pojęć zależy od kontekstu.



Rysunek 2. Determinanty i przejawy zmienności pracy

Źródło: opracowanie własne.

jest pojęciem bardzo szerokim, pozwalającym różnym autorom na dopasowywanie obrazu świata do ich subiektywnych hipotez³⁵.

Zmienność pracy nie jest wynikiem jedynie globalizacji, ale także transformacji, co szczególnie dało się zauważyć w transformujących się gospodarkach postsocjalistycznych. Niekiedy te dwa procesy są sobie bardzo bliskie. Shoss (2017, s. 1912) uważa, że „historia pracy to historia transformacji”. Tym samym pojawia się pytanie o powiązania i różnice między globalizacją i transformacją. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że oba procesy wiążą się z ciągłymi, często głębokimi i nieodwracalnymi zmianami, przy tym globalizacja wykracza poza obszar kraju czy regionu świata, podczas gdy transformacja może dotyczyć wybranego kraju czy nawet branży. Szerokie ujęcie globalizacji sprawia, że w procesom globalizacyjnym ulegają różne branże, dziedziny i kraje. Jedną z branż, która staje się coraz bardziej zglobalizowana, jest bankowość. W jej przypadku, jak w przypadku innych liderów globalizacji, globalizacja jest napędzana deregulacją i postępem technologicznym (Claessens i van Horen, 2009). Dodatkowo łatwość przenoszenia kapitału i bezpośrednie inwestycje zagraniczne wywołały lawinę przejęć i idących za tym restruk-

³⁵ Większość badaczy zgadza się co do występowania zasadniczych aspektów globalizacji (Brooks i in., 2010), ale niektórzy kwestionują ją, argumentując, że świat zawsze się zmieniał i globalizował. Przykładowo historycy datują globalizację na ostatnie kilka stuleci (Osterhammel i Petersson, 2009; Stearns, 2016). Zgodnie z założeniami przyjętymi w niniejszej książce procesy społeczne i gospodarcze najczęściej mają charakter stopniowalny, zatem można przyjąć, że jakiegoś przejawy globalizacji znane są od wieków (np. tendencja do zdobywania nowych terenów i łądów oraz bogacenia się na handlu z dalekimi krajami).

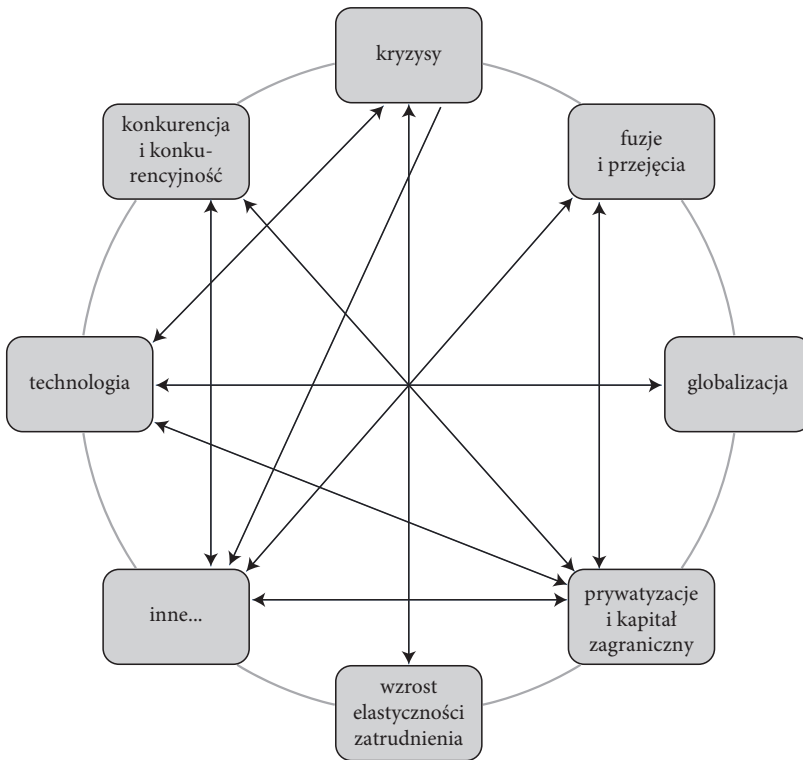
turyzacji. Ciekawe rozwiązanie w określaniu globalizacji sformułował Robertson (1994), wprowadzając termin „glokalizacja”, który łączy słowa „globalizacja” oraz „lokalizacja” i w ten sposób być może odpowiada na pytanie o różnicę między globalizacją a restrukturyzacją³⁶. Według Martensa i Razy (2010) globalizacja jest często interpretowana jako zwiększona globalna integracja gospodarcza, globalne formy rządzenia oraz globalnie powiązane zmiany społeczne i środowiskowe. Wszystkie one sprzyjają wzrostowi niepewności zatrudnienia.

Wraz z globalnymi zmianami społeczno-gospodarczymi zmieniała się nauka opisująca świat ekonomii. Według części badaczy szeroko rozumiana ekonomia zawsze była ekonomią światową (Wittmann, 2014). Globalizacja jest dla większości niezaprzeczalna, silna i obejmuje swym zakresem szerokie spektrum pomniejszych procesów. Te szczegółowe procesy, m.in. obniżanie kosztów i wzrost konkurencyjności, prywatyzacja, restrukturyzacja, fuzje, kryzysy, dążenie do elastyczności czy wpływ technologii, składały się na obraz funkcjonowania banków i innych przedsiębiorstw ostatnich dziesięcioleci.

Globalizacja obejmuje również mnogość powiązań i wieloaspektowość zachodzących procesów, a to oznacza, że między wszystkimi procesami i składowymi globalizacji istnieje wielość związków. Tym samym jedynym pełnym schematem powiązań między tymi procesami może być pajęczyna niekiedy jednokierunkowych, a niekiedy dwukierunkowych zależności³⁷. Na rysunku 3 zaprezentowano

³⁶ Pomimo tego, że globalizacja jest przedmiotem badań wielu dyscyplin to, jak zauważył Wittmann, „nie ma precyzyjnej teorii na temat globalizacji jako takiej, ale w najlepszym przypadku istnieje teoretyczne rozważanie na temat wyzwań związanych z rosnącą globalizacją” (Wittmann, 2014, s. 200). W poszczególnych teoriach globalizacja jest różnie ujmowana i traktowana. Przykładowo w teorii systemów (mającej duże znaczenie dla rozważań podejmowanych w niniejszej książce) „postępujący rozwój postrzegany jest jako globalizacja, a powstający system jako globalny i światowo-społeczny” (Wittmann, 2014, s. 201).

³⁷ Same zależności nie zawsze muszą być obserwowalne gołym okiem. Czasem zależności (takie jak zmywy, negocjacje czy relacje *insider-outsider*) objawiają się jedynie w postaci końcowych wyników, a procesy i działania leżące u ich podłoża pozostają niewidoczne. Można nawet postawić hipotezę, że za większością artefaktów społecznych obserwowanych przez naukowców kryją się zmienne latentne, czyli utajone, które nie mogą być bezpośrednio obserwowane ani mierzone. Dodatkowo sama globalizacja, będąc pojęciem spajającym te procesy, bywa również traktowana jako jeden z wielu aspektów procesu zmiany, stąd na rysunku 3 zajmuje ona równorzędne miejsce z innymi pojęciami. Trudno też ocenić, który z procesów jest ważniejszy (stąd kolejność na rysunku i kolejność ich opisu nie ma znaczenia, bo „rzeczy dzieją się tak jak się dzieją, ponieważ wiele rzeczy dzieje się naraz” – Kołodko, 2008, s. 42), chociaż umysł człowieka przywykł do układania świata według schematów, które niekiedy tworzą pozory logiki. Globalizacja dzięki niejednoznaczności swojej definicji jest też pojęciem spajającym inne analizowane w niniejszym rozdziale procesy. Ponadto wiele tych procesów nachodzi na siebie semantycznie. Przykładowo wynikająca z fuzji restrukturyzacja obejmowała outsourcing. Trudne, jeśli w ogóle możliwe, jest znalezienie takich kryteriów podziału, aby był on rozłączny. Głównym kryterium analizy przyjętym w tym punkcie jest istotność danego procesu dla zatrudnienia i niepewności zatrudnienia w bankach.



Rysunek 3. Pajęczyna powiązań globalizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

przykładowe powiązania (obrazowane strzałkami), w rzeczywistości jest ich o wiele więcej. Dodatkowo uwzględniając wiedzę, jaką niosą za sobą zbiory rozmyte (Rutkowska, 2012), można zamienić strzałki przestrzeniami i obszarami o większym lub mniejszym zagęszczeniu, które to obszary będą stykać się z kolejnymi aspektami i obszarami globalizacji.

Wszystkie wskazane wyżej procesy związane z globalizacją mają wpływ na pracowników i na bankowość. Jak zauważyli Buble (2015) i Robbins (1999), pod wpływem tych procesów zmieniają się wymagania względem pracowników. W cenie są wielorakie umiejętności, ustawiczne doksztalcanie się, praca w zespołach oraz radzenie sobie z wyobcowaniem i stresem, którym towarzyszy niestabilność zatrudnienia. Tym samym zmieniała się również polityka personalna i poziom niepewności zatrudnienia. Zarówno niepewność zatrudnienia, jak i zmiany w pracy spowodowały, że podstawy gospodarowania zasobami ekonomicznymi (w tym zasobami ludzkimi) musiały zostać przeorientowane pod wpływem szeroko rozumianej globalizacji. Niepewność zatrudnienia wpływała na zasady rządzące światem pracy. Odpowia-

dając zatem na pytanie o powiązania globalizacji i niepewności zatrudnienia, można powiedzieć, że globalizacja powoduje niepewność zatrudnienia poprzez działanie jej składowych, które będą analizowane w dalszej części rozdziału.

2.1.2. Konkurencja i konkurencyjność

Jednym z podstawowych przejawów globalizacji jest wzrost konkurencji między podmiotami rynkowymi. Jest on (poza wyjątkami zazwyczaj związanymi z ingerencją państwa w gospodarkę lub lobbieniem dużych przedsiębiorstw) zjawiskiem powszechnie zauważanym (Brooks i in., 2010). W literaturze przedmiotu często spotyka się opinie, że przetrwanie przedsiębiorstw w XXI w. będzie zależało od ich efektywności (Zajc, 2006). Prawdopodobnie nacisk na wzrost efektywności jest również pierwotnym czynnikiem wywołującym wiele innych zmian i procesów w obszarze zatrudnienia, takich jak redukcja zatrudnienia, fuzje czy outsourcing³⁸. W ten sposób wzrost konkurencyjności powoduje wzrost niepewności zatrudnienia.

Poza wzrostem konkurencyjności oraz dostępności produktów i usług producenci i usługodawcy konkurując ceną, niejednokrotnie obniżali jakość produktów, stosując różnego rodzaju tańsze zamienniki, a także ograniczali koszty zatrudnienia (László i in., 2010), co sprzyjało wzrostowi niepewności zatrudnienia. Przedsiębiorstwa wywierały presję na swoich dostawców, ci z kolei na swoich dostawców, a na końcu tego łańcucha znajdował się pracownik, naciskany, aby pracować jeszcze wydajniej i taniej (Ahearn, 2012). Pracownikowi i pracodawcy pomagają coraz bardziej zaawansowane technologie, jednak najczęściej nawet ich zastosowanie nie pozwala na eliminację niepewności zatrudnienia. Ponadto biznes prowadzony w warunkach niestabilności cyklu koniunkturalnego i kryzysów (np. bańka spekulacyjna *dotcom* przełomu XX i XXI w., kryzys *subprime* 2008/2009, kryzys związany z pandemią COVID-19 – zob. Furmańczyk i Kaźmierczyk, 2020) przenosi niestabilność z przedsiębiorstw na niestabilność zatrudnienia. Jednocześnie wzrost znaczenia elastycznych umów przyczynił się do łatwego przenoszenia ryzyka i niepewności z pracodawców na pracowników. Beck (2000) nazwał to „indywidualizacją ryzyka”. Podobne obserwacje można znaleźć również w polskiej literaturze (Matuszczyk i Duszczyk, 2018). Coraz częściej to pracownicy (niekiedy pod przymusem) godzą się na przyjęcie części ryzyka. W przypadku usług finansowych do

³⁸ Zgodnie z podejściem systemowym w gospodarce wiele zależności dzieje się równolegle i często przyczyna jest jednocześnie skutkiem innego działania (zwrotność, o której pisał Soros, 1999). Za outsourcing przyjęto wydzielenie z organizacji jakiejś funkcji, a następnie zlecenie jej realizacji przez podmiot zewnętrzny.

wzrostu konkurencji przyczyniają się instytucje pozabankowe czy *quasi*-bankowe. Konkurencyjność banków jest też badana za pomocą różnego rodzaju wskaźników (Baszyński, 2014), które uwzględniają aspekt zatrudnionego w nich kapitału ludzkiego i jakości polityki personalnej. Wzrostowi konkurencyjności banku sprzyja także szybkość podejmowanych przez niego działań (Kovalenko i in., 2019), te z kolei niekiedy wiążą się ze zwolnieniami pracowników. Podsumowując, konkurencja między dostawcami produktów i usług powoduje wzrost niepewności utraty pracy i wzrost niepewności co do warunków, w jakich ta praca jest wykonywana.

2.1.3. Kryzysy lat 1997, 2008 i 2020

Już sam wzrost konkurencji między bankami i między pracownikami sprawia, że niepewność zatrudnienia w bankach może utrzymywać się na wysokim poziomie, jednak niektóre okresy trzydziestoletniej historii transformacji gospodarczej szczególnie sprzyjały wzrostowi konkurencji i niepewności, np. okresy występowania kryzysów gospodarczych.

Początek lat 90. XX w. był dla wszystkich krajów Europy Środkowej i Wschodniej czasem przeobrażeń i niepewności. W pierwszych latach kapitalizmu nie było pewne, czy nowy system się utrzyma. W 1997 r. nastąpił kryzys rosyjski i kryzy-

Tabela 5. Kryzys jako przyczyna niepewności

Autor	Opinia
Siu, 2013	Skutkiem kryzysu 2008–2009 był wzrost niepewności zatrudnienia wśród pracowników.
Probst i in., 2020, s. 353	O kryzysie finansowym 2008–2009: „spowodował zwiększenie wykorzystania nowych ustaleń dotyczących pracy (np. pracy tymczasowej, elastycznych umów o pracę), które powodują, że wielu dzisiejszych pracowników działa z niewielką lub żadną gwarancją bezpieczeństwa pracy”.
Auerbach i Gale, 2009	Po recesji wzrasta poziom niepewności zatrudnienia.
Elsby i in., 2010; Verick I Islam, 2010	„Wielka recesja” lat 2007–2009 spowodowała wzrost bezrobocia.
Kawai, 2015, s. 501	„W rzeczywistości poważna recesja gospodarcza w latach 2008–2009 była świadkiem fali masowej redukcji siły roboczej na całym świecie. Według Międzynarodowej Organizacji Pracy od czasu globalnego kryzysu finansowego ponad 20 milionów ludzi straciło pracę na całym świecie. W szczególności Stany Zjednoczone i Europa doświadczyły dramatycznego wzrostu liczby bezrobotnych z powodu masowej redukcji zatrudnienia”.

Źródło: publikacje przywołane w tabeli.

sy azjatyckie, które w pewnym stopniu wpłynęły również na polską gospodarkę. Ponadto po 1997 r. doszło do cyklicznego „schładzania” polskiej gospodarki, wzmocnionego w 2001 r. kryzysem dotcomów. Stopa bezrobocia w Polsce notowała wówczas rekordy, przekraczając 20%, a w niektórych powiatach nawet 40%; tym samym problematyczne stawało się znalezienie jakiegokolwiek pracy. Po okresie spowolnienia polskie PKB znowu zaczęło dynamicznie rosnąć, aby w 2007 r. osiągnąć swoje kolejne maksimum.

W następnym roku, w efekcie rozprzestrzeniania się skutków kryzysu *subprime*, nastąpiło silne spowolnienie koniunktury (Przybylska-Kapuścińska, 2012), nazywane przez media, ale i wielu badaczy „wielką recesją gospodarczą” (Kaźmierczyk i Nowak, 2013; Ohanian, 2010; Welburn, 2020). Spowodowała ona kolejny wzrost niepewności zatrudnienia (Siu, 2013). Przedsiębiorstwa świadczące usługi finansowe były w centrum wielkiej recesji, chociaż w Polsce skala problemu była wówczas znacznie mniejsza niż np. w USA, ponieważ europejskie banki centralne, z NBP włącznie, podjęły nadzwyczajne kroki mające na celu przeciwdziałanie kryzysowi. Na niespotykaną wcześniej skalę zwiększono podaż pieniądza w światowej gospodarce, a polskiej gospodarce, jako jedynej w Unii Europejskiej, dało się uniknąć recesji w makroskali całej gospodarki (pojawiała się ona w wybranych sektorach).

Kolejny kryzys nastąpił w 2020 r. i był wywołany pandemią COVID-19 (Furmańczyk i Kaźmierczyk, 2020; Jeżewski, 2021). Znowu konieczne było rekordowe wsparcie gospodarek przez rządy poszczególnych krajów. Same kryzysy nie tylko powodowały niepewność zatrudnienia w danym momencie, ale również istotnie doświadczały pracodawców i pracowników, którzy coraz bardziej uczyli się uwzględniać w swoich działaniach niepewność zatrudnienia. Tabela 5 prezentuje wybrane powiązania kryzysu i niepewności zatrudnienia.

2.1.4. Prywatyzacja i kapitał zagraniczny

Kryzysy oddziaływały na wiele aspektów funkcjonowania banków. Były również impulsem do napływu kapitału zagranicznego i prywatyzacji. Na początku lat 90. XX w. polski sektor bankowy był słaby kapitałowo, co przesądziło o jego prywatyzacji. Prywatyzacja była analizowana pod wieloma aspektami (Baszyński, 2008, 2016; Janc, 2004; Kaźmierczyk, 2011b) i znacząco wpłynęła na kwestie zatrudnienia³⁹. Po wydzieleniu z banku centralnego dziewięciu banków komercyjnych, w dużym stopniu mających charakter regionalny (jak Wielkopolski Bank Kredytowy czy Bank Zachodni), nastąpiła ich prywatyzacja. Najczęściej właścicielami banków stawały

³⁹ Istnieje wiele opracowań na ten temat, w tym opracowania autora niniejszej książki (Kaźmierczyk, 2011b).

się inne banki – banki matki, których centrale znajdowały się w krajach Europy Zachodniej. Napływ kapitału zagranicznego skutkowało przejściem większości banków komercyjnych i zdecydowanej większości kapitałów bankowych w Polsce przez inwestorów zagranicznych. Było to typowe dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej (Zajc, 2006). Napływ inwestorów zagranicznych wiązał się z integracją gospodarczą w ramach Unii Europejskiej (Dancak i Hlousek, 2007) zgodnie z zasadą swobody przepływu kapitału i siły roboczej, która skutkowało pojawieniem się wśród pracowników banków córek zagranicznych pracowników pochodzących z banków matek (szczególnie na najwyższych stanowiskach kierowniczych)⁴⁰. Zagraniczni właściciele narzucali swoje rozwiązania zarządcze i własną kulturę organizacyjną. Jej niewłaściwe wprowadzanie, a także nieakceptowanie przez pracowników mogły prowadzić do wzrostu niepewności zatrudnienia. Z jednej strony dowodzi to dużego znaczenia międzynarodowego zarządzania zmianą kulturową i zasadności delegowania do zagranicznych oddziałów osób z doświadczeniem międzykulturowym. Z drugiej natomiast zbiegło się w czasie z transformacją gospodarczą w Polsce. Zmieniała się kultura organizacyjna z typowej dla socjalizmu na typową dla gospodarki kapitalistycznej, a zaangażowanie kapitału zagranicznego w bankach dodatkowo nasilało przemiany.

Niepewność zatrudnienia była dodatkowo stymulowana przenoszeniem się impulsów kryzysowych między krajami, w szczególności od krajów, w których znajdowały się banki matki, do Polski, w której ulokowane były banki córki. Będąc w trudnej sytuacji gospodarczej banki matki często decydowały się nie tylko przeprowadzać restrukturyzację, ale także sprzedawać zagraniczne banki córki (Allen i in., 2013). W ten sposób banki w Polsce były sprzedawane i zdarzało się, że pracownik pracujący cały czas na podstawie tej samej umowy o pracę w ciągu kilkunastu lat kilkukrotnie zmieniał pracodawcę. Zmieniały się również nazwy banków. Na przykład Bank Przemysłowo-Handlowy został podzielony na dwie części i jedną z nich włączono w struktury Banku Pekao SA. Zmiany te powodowały, że pracownicy praktycznie za każdym razem musieli dostosowywać się do kultury organizacyjnej nowego właściciela banku.

Banki matki, wdrażając nowe systemy informatyczne oraz *know-how* w bankach córkach, przekształciły zacofany „papierowy sektor bankowy” z początku lat 90. XX w. w Polsce w jeden z najbardziej rozwiniętych technologicznie w Europie. Zagraniczni właściciele wprowadzali również szereg rozwiązań zarządczych i personalnych. Z kolei inne banki musiały się do tego dostosować i także wprowadzały stosowne zmiany. Banki z przewagą kapitału zagranicznego przyczyniły się do wdrożenia lub

⁴⁰ W przypadku co najmniej kilku banków z przewagą kapitału zagranicznego na czele zarządów – z powodów językowych – stali Polacy. Nadzór bankowy wymagał bowiem od prezesów banków znajomości języka polskiego, a część przedstawicieli zagranicznych banków matek wolała zająć kolejne miejsca w zarządach bez uczenia się języka polskiego.

przyspieszenia wdrożenia wielu rozwiązań technicznych i zarządczych. To z kolei powodowało wzrost niepewności zatrudnienia wśród pracowników, którzy musieli przystosowywać się do zmiennej sytuacji. Byli oni także świadomi, że zmiana właścicielska prawdopodobnie poprzedzi restrukturyzację i może być determinantą fuzji i przejęć⁴¹.

2.1.5. Fuzje i przejęcia

W ostatnich kilkudziesięciu latach konsolidacja sektora bankowego na świecie była procesem ciągłym, z obserwowanym wzrostem napięcia w okresach kryzysowych na rynkach finansowych (Chowwen i Ivensor, 2009). Globalizacja i napływ kapitału zagranicznego do polskiego sektora bankowego przyczyniły się do wzrostu liczby fuzji i przejęć banków. W pierwszych kilkunastu latach transformacji wynikały one ze słabej pozycji szczególnie mniejszych banków, a przejęcie słabego banku i przyłączenie go do silniejszej organizacji było rozwiązaniem promowanym przez polski nadzór bankowy. Starano się prowadzić sanację banków w taki sposób, aby uniknąć ich upadłości. To spowodowało, że zniknęło wiele banków spółdzielczych i komercyjnych. Inną przyczyną łączeń było zwiększanie aktywności przez zagraniczne instytucje finansowe, które przejmowały w Polsce kolejne banki (np. znajdujące się w słabej sytuacji finansowej) i przyłączały je do już posiadanych w Polsce banków. Przykładem takiego połączenia się były: Bank Inicjatyw Gospodarczych i Bank Gdański; Bank Zachodni i Wielkopolski Bank Kredytowy; Santander Bank i Deutsche Bank Polska. Taki sposób przejmowania kolejnych banków w miejsce rozwoju banku od podstaw był typowy dla Europy Środkowej i Wschodniej. Niekiedy zagraniczne banki matki sprzedawały polskie banki córki dla zwiększenia płynności całej grupy kapitałowej i ratowania sytuacji w bardziej strategicznych jednostkach grupy.

Literatura przedmiotu jest zgodna, że łączenia banków wiązały się z szeregiem czynników stresogennych i niepewnością zatrudnienia (tabela 6), które w podobnym stopniu dotyczyły pracowników banków przejmujących, jak i przejmowanych

⁴¹ Można dyskutować nad skutecznością i efektami tych działań. Nikiel i Opiela analizując wyniki banków krajowych i zagranicznych w Polsce, stwierdzili, że banki zagraniczne mają średnio niższy zysk i wyższą efektywność kosztową niż krajowe banki prywatne i państwowe. Tłumaczyli to faktem, że wiele banków krajowych działa na rynkach niszowych, na których zajmują silną pozycję (Nikiel i Opiela, 2002, za: Zajc, 2006). Nie można również wykluczyć, że część banków z przewagą kapitału zagranicznego lepiej zarządza zasobami, a część osiągniętych dochodów transferuje za granicę i wykorzystując optymalizację podatkową, obniża formalne wskaźniki zyskowności, co również obrazuje, jak (przynajmniej częściowo) traktowane są banki córki i może mieć swoje konsekwencje również w poziomie niepewności zatrudnienia w tych bankach.

Tabela 6. Łączenia w aspekcie niepewności zatrudnienia

Autor	Opinie	Uwaga
Okurame i Osuzoka, 2014, s. 24	„Aby wspierać efektywność i zapewnić przetrwanie korporacji w tych okolicznościach, wiele z tych organizacji połączyło się, zmniejszyło się lub zwolniło pracowników”.	Przyczyny
Higgins, 2013	Skuteczność i efektywność fuzji i przejęć w branży bankowej jest wątpliwa.	Efektywność
Kemal i Shahid, 2012, s. 113	„Nie jest tajemnicą, że wiele fuzji nie działa”.	
Chowwen i Ivensor, 2009, s. 324	„Ostatecznie stwierdzono, że nie ma istotnej różnicy między pracownikami w połączonych bankach a pracownikami przejętych banków pod względem odczuwanej niepewności i motywacji”.	Skutki w aspekcie niepewności zatrudnienia
Schweiger i Ivancevich, 1985, za: Ashford i in., 1989	Fuzje mają negatywny wpływ na jednostki, wywołując niepewność.	
Armstrong-Stassen, 1993	Fuzje powodują poczucie niepewności i obniżenie morale organizacyjnego.	
Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007	Łączenia prowadzą do zwiększonego poczucia niepewności zatrudnienia pracowników, którzy przetrwali fuzje, przejęcia i redukcje etatów.	
Ahn, 2008	Fuzje bankowe, restrukturyzacja sektora finansowego i redukcja zatrudnienia będące skutkiem kryzysu finansowego 2008 r. wywierały negatywny wpływ na warunki pracy i bezpieczeństwo pracy pracowników banków.	
Romzek, 1985	Organizacje coraz częściej się łączyły i restrukturyzowały, co wywoływało niepokój u pracowników.	
Kemal i Shahid, 2012, s. 113, 121	„Po fuzjach i przejęciach pracownicy obu organizacji, tj. docelowej i przejmującej, stają się niespokojni i wykazują zaburzenia psychosomatyczne, przez co spada ich efektywność, a w konsekwencji cierpi cała organizacja. Pracownicy mają zaburzenia psychiczne, kadra zarządzająca jest zwalniana, wzrasta również rotacja [...]. Nastąpił spadek zatrudnienia na stałe, wzrost niestabilności i niepewności zatrudnienia oraz gwałtowny rozwój różnych niestandardowych form pracy, w tym pracy w niepełnym wymiarze godzin i pracy tymczasowej” „[...] fuzje i przejęcia mają silny wpływ na psychologię pracowników i powodują zaburzenia psychiczne wśród pracowników, niezależnie od tego, czy pracują w sektorze bankowym, czy w innym sektorze usług finansowych”.	

Autor	Opinie	Uwaga
Budros, 2002; Conyon i in., 2002; Lehto i Böckerman, 2008, za: De Meuse i Guangrong Dai, 2013	Po fuzjach i przejęciach często następuje redukcja zatrudnienia.	Skutki w aspekcie niepewności zatrudnienia
Trevor i Nyberg, 2008, za: De Meuse i Guangrong Dai, 2013	Zwykle wzrasta liczba nieobecności i spóźnień. Rosną koszty opieki zdrowotnej. Zaczyna brakować utalentowanych osób, ponieważ niektórzy pracownicy nieoczekiwanie odchodzą.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

(Chovwen i Ivensor, 2009, s. 324). Na początku pracownicy dowiadawali się o planie połączenia z innym bankiem i mieli świadomość, że spowoduje to restrukturyzację. Część z nich podejmowała decyzje wyprzedzające i znajdowała sobie inną pracę. W literaturze przedmiotu podkreślano, że postępowali tak głównie najbardziej wydajni i wartościowi pracownicy (Greenhalgh i Rosenblatt, 1984). Tym samym wzrost niepewności zatrudnienia prowadził do spadku jakości kapitału ludzkiego banków, w których następowały niekorzystne zmiany. Późniejszy proces łączenia doprowadzał do zwolnień i redukowania dublujących się stanowisk. Osoby „ocalałe” (nazywane w literaturze *survivors* – zob. Omoruyi i in., 2011; Sitlington, 2012; Ugboro, 2006) były nadmiernie obciążane pracą i poddawane zmianom organizacyjnym, które są uważane za stresujące.

2.1.6. Technika i technologia

Fuzje i przejęcia wymagały koordynacji i połączenia różnych systemów informatycznych banków. Proces ten zainicjował kolejne procesy, które stały się determinantą wzrostu poziomu niepewności zatrudnienia. Przyczyną dalszych zmian technologicznych w ostatnim okresie, a tym samym wzrostu niepewności zatrudnienia, jest kryzys wywołany epidemią COVID-19. Dużą część procesów, które wcześniej nie były możliwe do realizacji zdalnej czy elektronicznej, w czasie kryzysu udało się przeprowadzić. Co więcej, w różnym stopniu dotyczy to większości krajów świata, a zmiany w organizacji pracy wynikające z zastosowania nowych technologii podczas pandemii COVID-19 mogą z dużym prawdopodobieństwem wejść w życie na stałe. Niemniej postęp technologiczny zachwiał także popytem na określone rodzaje pracy (Kalleberg, 2013; Peng i Potipiroon, 2022), a same zmiany technologiczne sprzyjają niepewności zatrudnienia (Kalinowski, 2017; Long i in., 2022). Trudno jest obecnie

ocenić, czy zmiany spowodowane przez kryzys związany z pandemią COVID-19 są słabsze, czy silniejsze, trwalsze, czy bardziej okresowe niż zmiany technologiczne, jakie zaszły w ostatnich 30 latach. Być może ze względu na to, że banki już przed pandemią COVID-19 były liderem w wykorzystaniu nowoczesnych technologii i wcześniej masowo używały komputerów i internetu, dodatkowe zmiany technologiczne wprowadzone pod wpływem pandemii COVID-19 nie są w bankach tak duże jak w przypadku innych, mniej zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw. Jednocześnie wzrost zainteresowania klientów elektronicznymi kanałami kontaktu z bankiem mógł dodatkowo przyczynić się do spadku popytu na pracę (Mahmoud, Reisel, Hack-Polay i in., 2021; Peng i Potipiroon, 2022). Szczególne znaczenie dla przyszłości zatrudnienia w bankach ma rosnące zastosowanie sztucznej inteligencji, które powoduje spadek popytu na prace rutynowe. Należy dodać, że niezależnie od kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 banki ustawicznie wdrażają wiele zmian technologicznych, a według prezesa PKO BP Zbigniewa Jagiełły (Rudke i Stec, 2018) bank w niedalekiej przyszłości zostanie „instytucją technologiczną z licencją bankową”. Zmiany te wiążą się z hasłem „gospodarka 4.0” i silnie oddziałują na kompetencje cyfrowe pożądane przez pracodawców. Zmieniają się oczekiwania klientów banków, a w związku z tym bankowych pracodawców, co skutkuje dalszym wzrostem niepewności zatrudnienia.

W celu analizy wpływu technologii wykorzystanej w bankach na poziom niepewności zatrudnienia można stworzyć zestawienie zmian technologicznych, jakie zaszły w bankach w ciągu ostatnich 30 lat transformacji (tabela 7). Jednocześnie ich wpływ na ilościową i jakościową niepewność zatrudnienia jest wielowątkowy i trudny do uchwycenia w jednej tabeli. Możliwe konsekwencje przejawiające się w ilościowej albo jakościowej niepewności zatrudnienia (dwie kolumny po prawej stronie tabeli 7) obrazują tendencje wynikające ze zdarzeń zaprezentowanych w kolumnie drugiej. Niejednokrotnie nie decydują o ostatecznych zmianach – mogą występować wzajemnie znoszące się tendencje; przykładowo rekrutacja do pracy z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych powodowała ograniczenie zapotrzebowania na specjalistów działów personalnych, a jednocześnie wzrastało zapotrzebowanie na tych specjalistów, wynikające np. ze zwiększenia zakresu ich innych obowiązków lub wzrostu skomplikowania i zaawansowania procesów rekrutacyjnych. Szersze analizy niepewności zatrudnienia zostały zawarte w rozdziale 4 poświęconym teoretycznemu uzasadnieniu hipotez.

Banki sukcesywnie wdrażały różnego rodzaju rozwiązania informatyczne, a ukoronowaniem ich wykorzystania było powstanie banków internetowych. W Polsce było mało takich banków (Inteligo, mBank) i zostały one stosunkowo szybko wchłonięte przez banki tradycyjne (Inteligo przez PKO BP SA) lub rozszerzone o oddziały stacjonarne (mBank). Z punktu widzenia klienta okazało się, że w części spraw bankowych niezbędny jest bezpośredni kontakt z pracownikiem banku. Stwierdzenie, że elektronika nie sprzyja kontaktom międzyludzkim (Kapuściński,

Tabela 7. Elektroniczacja usług i organizacji bankowych (wybrane procesy) w kontekście niepewności zatrudnienia

Obszar	Rodzaj usług / wdrożona nowa technologia	Ilościowa niepewność zatrudnienia – ryzyko zwolnienia	Jakościowa niepewność zatrudnienia – ryzyko utraty cennych aspektów pracy
Obsługa klientów	BLIK, Revolut i podobne formy płatności	Spadek zapotrzebowania na pracę w przypadku prostych, często powtarzalnych czynności, które mogły być realizowane przez maszyny lub systemy	Wzrost automatyzacji obsługi klienta i odciążenie pracowników
	Więcej transakcji jest realizowanych za pomocą pieniądza elektronicznego, co zmniejsza zapotrzebowanie na obsługę kasową		
	Funkcjonowanie wpłatomatów		
	Funkcjonowanie scentralizowanej obsługi klienta za pomocą np. komputera lub telefonu	Spadek popytu na pracę w sieci placówek, które pozbowione zostały większości funkcji niesprzedawczych	Pracownicy obsługujący infolinię banku są narażeni na duży stres, a ich praca wymaga mniej specjalistycznej wiedzy. Potrzebną wiedzę mogą zdobyć podczas szkoleń*
	Składanie wniosku kredytowego przez internet „Banki internetowe”	W efekcie spadek zapotrzebowania na pracowników	Odciążenie pracowników placówek
	<i>Cross selling</i> (dołączanie do usług bankowych szeregu innych usług, głównie finansowych)	-	Wzrost specjalizacji pracy, co wiąże się z jej mniejszą różnorodnością
			Wzrost skomplikowania pakietów usług finansowych wymusił na pracownikach poszerzenie wiedzy o produktach i prawdopodobnie wiązał się z większym stresem na skutek negatywnego nastawienia klientów do <i>cross sellingu</i>
	Wdrożenie poczty elektronicznej i masowe kontakty z klientami tą drogą	-	Obciążenie koniecznością odpowiadania klientom na e-mail.
	Nagrywanie rozmów telefonicznych z klientami	-	Większe wymagania co do jakości obsługi klientów; możliwe poczucie inwigilowania przez pracodawcę

Organizacja pracy	<p>Wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesach obsługi i oceny klienta</p> <p>Ocena zdolności kredytowej z wykorzystaniem credit scoringu</p> <p>Wzrost specjalizacji w ramach centralizowanych funkcji</p> <p>Funkcjonowanie helpdesku dla pracowników banku</p>	<p>Spadek popytu na wykonywanie prostych, rutynowych prac</p> <p>Spadek zapotrzebowania na pracowników</p> <p>Spadek popytu na pracę w oddziałach</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>Presja na pracowników, aby się przekwalifikowali</p> <p>Wymaganie od pracowników sprzedaży usług bankowych <i>front office</i>; zwiększenie tempa pracy</p> <p>Monotonia pracy</p> <p>Wsparcie w codziennej pracy może obniżyć niepewność zatrudnienia. Jednocześnie występuje specjalizacja pracy pracowników obsługujących helpdesk, która może wymagać ich niepewność zatrudnienia</p> <p>Większe wymagania co do jakości obsługi klientów; możliwe poczucie inwigilowania przez pracodawcę</p> <p>Z jednej strony brak lub ograniczony kontakt fizyczny może pogarszać odczucia pracowników co do warunków pracy ze względu na brak relacji interpersonalnych; z drugiej strony oszczędność czasu może ograniczać jakościową niepewność zatrudnienia</p>
Gospodarowanie zasobami pracy	<p>Kontrolowanie poczty służbowej przez pracodawcę</p> <p>Sprawdzanie obecności pracownika w pracy za pomocą kontroli logowania do systemu</p> <p>Rekrutacja do pracy z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych, takich jak poczta elektroniczna, strona internetowa banku czy komunikatory</p> <p>Zdalne rozmowy rekrutacyjne i zdalna selekcja kandydatów do pracy</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>Spadek zapotrzebowania na specjalistów działów personalnych (na skutek wzrostu wydajności pracy) w jednostkach terenowych na korzyść ich zatrudnienia w jednostkach centralnych</p> <p>-</p>	

* Jednocześnie dla sukcesu całej organizacji (również bankowej) potrzebna jest wiedza i umiejętności specjalistyczne (Soniewicki, 2018, 2019).

Źródło: opracowanie własne.

2002), dotyczy zarówno kontaktów na linii pracownik banku – klient, jak i relacji międzypracowniczych.

Tabelę 7 można by wzbogacić o wiele innych (być może mniej znaczących) procesów. Ponadto konsekwencje w postaci zmian poziomu jakościowej i ilościowej niepewności zatrudnienia są bardziej skomplikowane i często wdrożenie pojedynczego rozwiązania technologicznego nie miało decydującego znaczenia, ale synergia wdrażanych rozwiązań powodowała realne zagrożenie dla stanowisk pracy. Jednocześnie oddziaływanie zmian technologicznych na niepewność zatrudnienia jest prawdopodobnie trudne do uchwycenia, ponieważ z jednej strony technologia odciąża pracowników, z drugiej zaś powoduje spadek zapotrzebowania na pracowników, a dodatkowo wymaga się od pracownika ciągłego szkolenia się. Różne banki są na różnym etapie wdrażania różnych rozwiązań technologicznych.

2.1.7. Outsourcing

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w bankach przyczyniło się do popularyzacji outsourcingu. Posługując się szybkimi łączami teleinformatycznymi i scentralizowanymi systemami komputerowymi, banki mogły zlecać część procesów na zewnątrz organizacji. Według Chiu i in. (2015) „w ciągu ostatnich trzech dekad obserwuje się rosnący trend outsourcingu, redukcji zatrudnienia i niestandardowych form pracy, co odzwierciedla nową erę strategii organizacyjnej w poszukiwaniu elastyczności i konkurencyjności” (s. 134). Podobna sytuacja występuje w polskich bankach (Kaźmierczyk i Macholak, 2014). Wraz z centralizacją niektórych funkcji banku, takich jak: obsługa kadrowa, księgowość, informatyczna, ocena zdolności kredytowej, oddziały banków stały się jedynie jednostkami sprzedażowymi. Drastycznie spadło w nich zatrudnienie. W pierwszej kolejności wyłączano poza organizację bankową te funkcje, które nie mogły spowodować dużych perturbacji w działalności banku na wypadek problemów ze zleceniobiorcą. Sprzątanie, ochrona i transport były pierwszymi z nich. Z czasem, gdy banki nauczyły się współpracować w ten sposób i nabrały doświadczenia, zlecały zewnętrznym podmiotom również prowadzenie księgowości, niektórych procesów personalnych, a nawet skarbcza⁴². Outsourcing przyczyniał się tym samym do zwolnień lub przechodzenia pracowników banków do pracy u podwykonawców. Niekiedy wiązało się to ze spadkiem wynagrodzenia lub ograniczeniem świadczeń socjalnych, a pracownicy często negatywnie wypowiedali

⁴² Przykładem banku, który zlecił prowadzenie centralnego skarbcza przedsiębiorstwu zewnętrznemu, jest Bank Pekao SA (informacja pozyskana od byłego prezesa Bank Pekao SA J.K. Bieleckiego podczas wycieczki studentów do centrali Banku Pekao, zorganizowanej przez autora niniejszej książki w 2007 r.).

się o takich zmianach. Outsourcing spowodował zmniejszenie ochrony w stosunkach z pracodawcą. W dużych organizacjach bankowych (szczególnie tych stworzonych jeszcze na początku transformacji ustrojowej) funkcjonowały związki zawodowe, a ochrona pracy była silniejsza niż w przypadku podwykonawców – zleceniobiorców.

Z outsourcingiem wiąże się stosowany przez część banków franchising⁴³. Banki decydują się na niego szczególnie na tych rynkach, na których ryzyko na danym obszarze jest wysokie, a stabilność biznesu niska. Dużo zależy również od samej strategii banku. Ze względu na wymogi nadzoru bankowego i ochronę tajemnicy bankowej najczęściej wiązało się to z jakąś formą zatrudnienia pracowników placówki franczyzowej w samym banku zlecającym (u franczyzodawcy), a nie tylko w podmiocie franczyzobiorcy. Przy takim rozwiązaniu zasadnicze ryzyko prowadzenia działalności spoczywa na franczyzobiorcy, a tym samym również na zatrudnionych u niego na większej części etatów pracowników. Bank może względnie szybko pozbyć się takiej placówki franczyzowej, tym samym przerzucając ryzyko na franczyzobiorcę, a w dalszej kolejności na pracowników.

Podsumowując, spośród czynników determinujących niepewność zatrudnienia w bankach w Polsce największe znaczenie miały prywatyzacja i napływ kapitału zagranicznego. Stymulowały one wiele kolejnych procesów, takich jak: wzrost konkurencyjności czy restrukturyzacja banków, ich łączenie i wdrażanie nowych technologii.

2.2. Przejawy zmienności pracy

2.2.1. Restrukturyzacja i zwolnienia

Skomplikowanie powiązań społecznych i gospodarczych powoduje, że rozróżnienie przyczyn i przejawów zmienności pracy bywa niekiedy utrudnione. To samo zjawisko lub proces może być jednocześnie przyczyną i przejawem zmienności pracy – w zależności od perspektywy i przyjętego paradygmatu. Niemniej można

⁴³ Zgodnie z rezolucją Parlamentu Europejskiego z dnia 12 września 2017 r. w sprawie funkcjonowania franczyzy w branży detalicznej „jedną z głównych cech stosunku umownego jest partnerstwo między niezależnymi od siebie pod względem prawnym i finansowym przedsiębiorcami bądź osobami fizycznymi lub prawnymi, w którym jedna strona (franczyzodawca) udziela drugiej stronie (franczyzobiorcy) prawa do użytkowania jej formuły franczyzowej, nazwy i znaków towarowych oraz dzieli się z nią wiedzą fachową, z wykorzystaniem wiedzy i pomocy techniczno-organizacyjnej franczyzodawcy przez okres obowiązywania umowy, przy czym klienci polegają na jednolitości systemu franczyzowego, a celem zarówno franczyzodawcy, jak i franczyzobiorcy jest umożliwienie szybkiej ekspansji rynkowej w ramach ograniczonych inwestycji oraz zapewnienie większej szansy na odniesienie sukcesu”.

spróbować oddzielić przyczyny od przejawów i analizować zarówno te pierwsze, jak i te drugie. Ponadto jedno i drugie są bezpośrednią przyczyną wzrostu niepewności zatrudnienia.

Jednym z najważniejszych przejawów zmienności pracy jest restrukturyzacja i towarzyszące jej zwolnienia. Temat zwolnień i restrukturyzacji był wielokrotnie analizowany przez wielu autorów. W literaturze anglojęzycznej często pisze się o ciągłej restrukturyzacji i downsizingu (Datta i in., 2010). Można zastanawiać się nad różnicą między tymi pojęciami, ale oba najczęściej oznaczają negatywne konsekwencje dla pracowników. Wiążą się one ze zwolnieniami, a kiedy indziej z przymusowym przejściem na emeryturę i wykorzystaniem pracy podwykonawców (Tetrick i Quick, 2003). Co więcej, często zauważa się, że downsizing występuje z coraz większym nasileniem (Chiu i in., 2015). Zgodnie z klasyczną i szeroko dyskutowaną tezą Rifkina (2003) za 50 lat do wykonywania całej pracy wytwórczej potrzeba będzie jedynie 5% siły roboczej. Również w polskiej literaturze wielokrotnie poruszano ten temat. Według Kabaja „w każdym dniu roboczym (w latach 1990–2003) likwidowano w Polsce 1400 miejsc pracy” (2006, s. 47). Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę na pierwszą część tytułu książki tego autora: *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy*. Wciąż bowiem powstawały nowe miejsca pracy. Zmieniał się jednak ich charakter i specyfika, co szczególnie w latach 90. XX w. sprzyjało bezrobociu strukturalnemu i technologicznemu osób, które nie potrafiły się dostosować do nowych wymagań rynku pracy.

Samo zwolnienie z pracy jest niejednokrotnie wydarzeniem traumatycznym, szczególnie jeśli jest nagłe lub dotyczy osoby o długim stażu w danym przedsiębiorstwie, która być może w ogóle nie miała okazji pracować dla innego pracodawcy. W przypadku polskich banków największe fale restrukturyzacji wystąpiły po przejściach przez kapitał zagraniczny, który prawie od razu przystępował do restrukturyzacji. Trzeba także odróżnić obecny kształt zatrudnienia w bankach od tego sprzed 20 lat. Ponad trzydziestoletnie doświadczenie kapitalistyczne wpłynęło na oczekiwania pracowników. Są oni coraz bardziej przyzwyczajeni do działania mechanizmu rynkowego (w tym do zwolnień), a na przełomie XX i XXI w. wiele procesów, w tym restrukturyzacja, były nowymi, nieznanymi i budzącymi wiele wątpliwości zjawiskami. Przez ponad 30 lat transformacji z rynku pracy odeszli na emeryturę najstarsi pracownicy, dla których zmiany miały szczególnie rewolucyjne znaczenie. To powodowało, że zmieniała się również niepewność zatrudnienia towarzysząca pracownikom.

Coraz częściej, ale wciąż niezbyt często w literaturze przedmiotu uwzględnia się, że restrukturyzacja oddziałuje również na tych, którzy „ocalali” – *survivors* (Omoruyi i in., 2011; Sitlington, 2012; Ugboro, 2006). Osoby takie musiały nie tylko zmierzyć się z obawami utraty pracy, ale także niekiedy z poczuciem winy, że „przeżyli” i muszą pracować bardziej intensywnie (Sverke i in., 2006). Restrukturyzacja skutkuje zatem nie tylko ryzykiem utraty pracy (ilościowa niepewność

zatrudnienia), ale także ryzykiem utraty cennych aspektów pracy (jakościowa niepewność zatrudnienia).

Według Brocknera, Grovera i in. (1992) jeśli ocalali mieli dużą ekonomiczną potrzebę pracy (np. dużą rodzinę na utrzymaniu), zwiększali efektywność swojej pracy. Bojąc się bowiem utraty pracy i czując odpowiedzialność za rodzinę, starali się pokazać z jak najlepszej strony, aby udowodnić pracodawcy, że nie powinni zostać zwolnieni. Pojawia się jednak pytanie o perspektywę czasową, a tym samym otwiera się nowe ciekawe pole badawcze, obejmujące rozróżnienie krótkoterminowych i długoterminowych konsekwencji restrukturyzacji wśród ocalałych. Można bowiem przypuszczać, że dostatecznie długi stres (a zgodnie z koncepcją stresu Selye'go (1960) – ogólny zespół adaptacyjny) wpływa negatywnie nawet na najbardziej wydajnych pracowników. Stąd badania powinny objąć całe spektrum konsekwencji restrukturyzacji i ukazać, po jakim czasie pracy w napięciu wynikającym z restrukturyzacji negatywne konsekwencje przeważają nad pozytywnymi.

Niektórzy pracownicy w organizacjach uważają, że restrukturyzacja to eufemizm używany przez menedżerów na określenie redukcji zatrudnienia (Burke i Gleen-glass, 2000, za: Sitlington, 2012). Jednocześnie pod pojęciem restrukturyzacji, poza zwolnieniami, kryje się również szereg innych procesów, m.in. zmiana struktury organizacyjnej, centralizacja działalności, zarządzanie przez cele (ZPC, MBO – *management by objectives*). Nowe struktury organizacyjne wdrażane w bankach często oparte były na strukturze macierzowej z tzw. celowo wbudowanym konfliktem. Ograniczono liczbę szczebli w strukturze organizacyjnej, co sprzyjało ograniczeniu kosztów zatrudnienia, a zgodnie z założeniami struktury macierzowej pracownicy zaczęli bezpośrednio odpowiadać przed dwoma przełożonymi⁴⁴ – dyrektorem placówki i dyrektorem ds. jakiejś funkcji, np. dyrektorem kredytowym. To było kolejnym czynnikiem sprzyjającym niepewności zatrudnienia.

W ramach restrukturyzacji wybrane funkcje banku, np. obsługa kadrowa, księgowość, wsparcie informatyczne, ocena zdolności kredytowej, zostały scentralizowane i przeniesione do oddziałów regionalnych albo centrali. Zgodnie z zasadą specjalizacji spowodowało to wzrost efektywności wykorzystania zasobów, niestety zwiększając presję na pracowników i wzrost poczucia bezsilności wobec odgórnie narzuconych zmian. Ocena tej zależności może być różna, ale można przyjąć, że rosnąca specjalizacja i idąca za tym spadająca różnorodność zadań przyczyniły się do tego, że część pracowników banków pracuje obecnie jak na linii produkcyjnej. Tym samym praca nie spełnia oczekiwań pracowników, którzy chcą się rozwijać. Z dotychczas przeprowadzonych badań wśród pracowników banków w Polsce (Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017) wynika, że awans okazał się jednym z najważniejszych czynników determinujących satysfakcję pracownika z motywatorów stosowanych

⁴⁴ Obaj przełożeni w jednym czasie mogą żądać od pracownika realizacji różnych zadań, co będzie trudne do wykonania.

przez pracodawcę. Tymczasem, jeśli pominąć działania *public relations* banków wobec kandydatów do pracy, realne możliwości awansu uległy ograniczeniu na skutek spłaszczenia struktur organizacyjnych. Dodatkowo w ramach restrukturyzacji banki na masową skalę zaczęły wdrażać elementy zarządzania przez cele (Kaźmierczyk i Aptacy, 2016). Niestety, niekiedy wybiórczo wdrażano te aspekty ZPC, które wpiły się w cele biznesowe. W części banków idea ZPC, która z założenia opiera się na wspólnym ustalaniu celów z pracownikiem, uległa spłaszczeniu i ograniczeniu do systematycznego wyznaczania coraz to wyższych „targetów”, tj. celów do realizacji. Przy tym cele te w większości dotyczyły sprzedaży usług bankowych. Zgodnie z literaturą przedmiotu obserwowano wzrost popularności restrukturyzacji (De Meuse i Guangrong Dai, 2013, s. 324; Gandolfi, 2008), która najczęściej prowadziła do wzrostu obaw o utratę pracy i wzrostu jakościowej niepewności zatrudnienia (Mirvis, 1985). Jak zauważyli Omoruyi i in. (2011), pracownicy często nie dostają dostatecznych informacji na temat planowanej restrukturyzacji, co sprawia, że jej skutki powodują u nich jeszcze większy lęk. Pracownicy restrukturyzowanych organizacji zmieniali swoje postawy pod wpływem wzrostu ilości obowiązków⁴⁵.

2.2.2. Elastyczne formy zatrudnienia

Restrukturyzacja często wiązała się nie tylko ze zmianami ilościowymi (redukcją zatrudnienia), ale także ze zmianami jakościowymi, przejawiającymi się w warunkach pracy. Jedną z najważniejszych zmian jakościowych pracy było rozpowszechnienie elastycznych form zatrudnienia. Często określa się je mianem nietypowych form zatrudnienia, jednak wzrost ich popularności w Polsce spowodował, że przestały być nietypowe. Według autorów zajmujących się tą problematyką Polska stała się jednym z państw, w których najczęściej wykorzystuje się tego typu zatrudnienie (Ingham i Ingham, 2011; Kiersztyn, 2014, s. 8). Taka forma zatrudnienia była często nadużywana dla ograniczania kosztów (Loi i in., 2011). Brakuje jednak zgody co do tego, czy elastyczne formy zatrudnienia sprzyjają niepewności zatrudnienia (Matuszczyk i Duszczyk, 2018, s. 27; Sverke i Goslinga, 2003). Sektorami, w których najczęściej stosuje się elastyczne formy zatrudnienia, są usługi (Schmidt, 2011; Süß i Kleiner, 2007); szczególnie bankowość (Pfeifer, 2005). Również w bankach w Polsce stosowano elastyczne formy zatrudnienia, jednak w zdecydowanej większości pracownicy zatrudnieni są na podstawie umowy o pracę. Wśród najpopularniejszych form zatrudnienia znajdowały się: umowa o pracę na czas nieokreślony – 66,1%, umowa o pracę na czas określony – 21,0%, umowa-zlecenie czy umowa o dzieło – 2,0%, umowa agencyjna – 0,8%, a elastyczne formy zatrudnienia łącznie obejmowały 25,5%

⁴⁵ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

pracowników (Kaźmierczyk i Chinalska, 2018). Przyczyniają się do tego wymogi nadzoru bankowego i to, że pracownicy banków dysponują szczegółowymi danymi dotyczącymi klientów banków, istnieje zatem potrzeba ich kontroli i nadzoru. Tradycyjna umowa o pracę bardziej wiąże pracownika z pracodawcą niż elastyczne formy zatrudnienia. Te ostatnie zazwyczaj nie są preferowane przez pracowników, a jeśli cieszą się rzeczywistym, niewymuszonym zainteresowaniem pracowników, to jest to związane z niższymi składkami ubezpieczenia społecznego.

Elastyczne formy zatrudnienia są często nadużywane i powszechnie uznawane za czynnik sprzyjający niepewności zatrudnienia (Sverke i Goslinga, 2003). Niemniej jednak z perspektywy całej gospodarki niekiedy dają szansę na otrzymanie jakiegokolwiek pracy i są alternatywą dla bezrobocia. Mogą być pasywnym instrumentem zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2008), dzielącym stanowisko pracy na kilka częściowych. Z kolei w bankach elastyczne formy zatrudnienia, poprzez swoją małą popularność, wydają się nie mieć powszechnie negatywnych następstw dla poczucia bezpieczeństwa pracowników⁴⁶.

2.2.3. Pauperyzacja, prekaryzacja i *underemployment*

Wszystkie procesy związane ze zmiennością pracy, w tym wspomniana restrukturyzacja, zwolnienia i stosowanie elastycznych form zatrudnienia, prowadzą do zmiany zarówno warunków pracy, jak i zmiany znaczenia samej pracy. Kiersztyn zauważyła, że „dla wielu naukowców większego niż dotychczas znaczenia nabrało pytanie o jakość miejsc pracy oferowanych przez nowoczesną gospodarkę” (2007a, s. 20). Kalleberg (2013) stwierdził natomiast, że następują przełomowe zmiany w charakterze pracy, a różnice między pracownikami rosną. Przejawiają się one zarówno w dochodach, jak i stopniu bezpieczeństwa na rynku pracy. Sytuacja ta dotyczy również Unii Europejskiej (Matuszczyk i Duszczyk, 2018). Wydaje się jednak, że różne stanowiska pracy w różnym stopniu zostały zmienione pod wpływem przemian zatrudnienia. Podobnie jak kiedyś widoczne są różnice między grupami pracowników. Wyraźnie tworzą się segmenty zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2019) z jednoczesnym przesuwaniem się granic między nimi. Kiedyś praca w banku była powodem do nobilitacji i dawała podstawy do uznania społecznego, a dziś często jest kojarzona z naprzykrzającym się sprzedawaniem usług bankowych oraz naciskiem na pracowników, aby osiągalni coraz wyższe rezultaty pracy. W zakresie sprzedaży część bankowców stosuje metody czysto utylitarne, podyktowane jedynie dążeniem do indywidualnego zysku, tym bardziej że sprzyjają temu systemy sprzedażowe wykorzystujące prowizje.

⁴⁶ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

W kontekście dotychczasowych rozważań można zauważyć, że w bankach dochodzi do negatywnych zmian w zakresie pracy. Są one wynikiem naturalnego rozwoju tych instytucji i szerszych procesów, które skupiają się wokół wzrostu konkurencyjności i prób nadszycia za nią przez banki. Dla opisu tych procesów można użyć co najmniej kilku terminów, np. prekaryzacja, *underemployment* czy pauperyzacja.

Słowo „pauperyzacja” zazwyczaj odnosi się do masowego zjawiska ubożenia społeczeństwa („Pauperyzacja”, 2020). W niniejszej książce obejmuje ono ubożenie pracy w szerokim znaczeniu – w kwestii ubożenia samej wykonywanej pracy, a nie w kwestii wynagrodzeń otrzymywanych przez pracowników, bo te w bankach utrzymują się średnio na wysokim poziomie (choć obserwowane jest ich duże zróżnicowanie). Ubożenie samej pracy, rozumiane jako standaryzacja czynności i coraz mniejsza swoboda w wykonywaniu pracy, jest następstwem głównie dwóch procesów zachodzących we współczesnych bankach. Jednym z nich jest daleko posunięta specjalizacja, która doprowadza do tego, że pracownik nie ma wpływu na wiele procesów, a zestaw wykonywanych przez niego czynności jest ograniczony. Drugim natomiast jest silna kontrola pracodawcy nad pracownikiem, która ogranicza swobodę pracownika, co zgodnie z modelem wymagań–kontroli (*demand-control*) Karaska (1979) znacząco ogranicza kontrolę pracownika nad wykonywanymi czynnościami. Same czynności są coraz bardziej zunifikowane i oparte na szczegółowych procedurach. Taka standaryzacja wydaje się być argumentem za stopniowym zastępowaniem pracy ludzkiej systemami cyfrowymi i sztuczną inteligencją, co już powoli się dzieje. Będzie to pociągało kolejne zmiany w strukturze organizacji bankowych na rzecz wzrostu znaczenia specjalistów, w tym informatyków.

Rozwinięciem pauperyzacji jest prekaryzacja. Prekaryzacja jest znacznie częściej spotykanym określeniem niż pauperyzacja pracy⁴⁷. Uznanie zatrudnienia w bankach za prekarne byłoby jednak prawdopodobnie dyskusyjne. Być może jest uzasadnione w odniesieniu do wybranej grupy pracowników. Określenie „prekarność” zwykle się stosować do „gorszych segmentów zatrudnienia”, cechujących się m.in. niskimi wynagrodzeniami. Nie można natomiast uznać, że praca w banku charakteryzuje się niskimi wynagrodzeniami. Owszem, w tym zakresie obserwowana jest dość duża polaryzacja za sprawą wynagrodzeń zarządów liczonych w milionach złotych rocznie na jedną osobę. W tym sensie szeregowy niezajmujący kierowniczego stanowiska pracownik banku reprezentuje prekariat w stosunku do zarządu swojego banku, jednak wciąż najczęściej otrzymuje godne wynagrodzenia w skali gospodarki (godziwe wynagrodzenie według OECD powinno wynosić 66% dochodu narodowego

⁴⁷ Literatura dotycząca prekaryzacji zgromadzona w EBSCO liczy 903 pozycji (614 w przypadku pozycji recenzowanych) przy wyszukiwaniu terminu *precarial* według stanu na 30.05.2022, podczas gdy w odniesieniu do słowa *pauperization* wyszukiwarka daje 459 wyników (334 w przypadku pozycji recenzowanych), a w przypadku wyrażenia *job pauperization* wyszukiwarka daje 1 wynik (w recenzowanej pozycji).

na mieszkańca, a według Rady Europy powinno wynosić minimum 68% średniego wynagrodzenia w gospodarce – zob. Jacukowicz, 2005). Nawet przyjmując paradygmatyczne założenie, że wszystko jest subiektywne i względne, trudno pominąć fakt, że pracownicy banków w Polsce (i nie tylko w Polsce) otrzymują średnio wyższe wynagrodzenie aniżeli pracownicy spoza sektora bankowego⁴⁸. W podjętych badaniach zwrócono uwagę na zmianę, jaka dokonała się w pracy bankowców, m.in. w postrzeganiu jej przez pracowników i potencjalnych pracowników. Można ewentualnie prognozować, że obserwowana obecnie pauperyzacja pracy w banku może w przyszłości doprowadzić do jej segmentowej prekaryzacji, jednak dziś na określenie procesów zachodzących w pracy bankowej znacznie bardziej trafne jest słowo „pauperyzacja” niż „prekaryzacja”; jednocześnie z zastrzeżeniem, że pauperyzacja nie dotyczy wszystkich i nie w takim samym stopniu, co jest skutkiem analizowanej wcześniej segmentacji zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2019).

Nawet jeśli większość pracowników banków to pracownicy rozliczani głównie ze sprzedaży usług bankowych, do której nie są potrzebne umiejętności i wiedza czysto bankowa, a do wykonywania tej pracy można przyuczyć większość pracowników, to i tak w bankach pozostaną specjaliści i zarządzający, których pracy ani dziś, ani w dającej się określić przyszłości nie będzie można uznać za w pełni prekarną (choć podlega ona niepewności zatrudnienia). Dyskusyjne jest stwierdzenie, że prekarność w bankach występuje. W literaturze przedmiotu powszechnie wykorzystuje się termin „prekarność”, brakuje natomiast prac dotyczących pauperyzacji pracy, dlatego w dalszej części tego fragmentu oparto się na literaturze dotyczącej prekaryzacji pracy, uwzględniając jednak specyfikę pracy w bankach. Brakuje również prac poświęconych pogorszeniu warunków pracy wśród zawodów czy segmentów rynku pracy uznawanych za pierwszorzędnym segment rynku pracy czy segment zatrudnienia. Jedynie w nielicznych publikacjach zwraca się uwagę na problem niepewności zatrudnienia⁴⁹ wśród tzw. białych kołnierzyków (King, 2000).

Jeżeli zgodnie z ujęciem systemowym przyjąć, że wiele procesów jest stopniowalnych (Kaźmierczyk, 2015b), to pauperyzację można uznać za łagodniejszą, wstępną wersję prekaryzacji pracy, chociaż występują między nimi określone różnice. Przykła-

⁴⁸ Przykładowo w 2018 r. (brakuje nowszych danych dotyczących banków) mediana wynagrodzeń w bankowości w Polsce wyniosła 6000 zł brutto, pierwszy kwartył wyniósł 4000 zł brutto, a trzeci kwartył 9350 zł brutto (AleBank.pl, 2019; Sedlak & Sedlak, 2018). Według GUS w 2018 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw wynosiło natomiast 5275 zł brutto (Wynagrodzenia.pl, 2022). Jednocześnie trzeba pamiętać, że średnie wynagrodzenia są zazwyczaj wyższe niż mediana wynagrodzeń, ponieważ są zawyżane wysokimi wynagrodzeniami osób uzyskujących najwyższe wynagrodzenia (np. kierownictwo).

⁴⁹ Co ciekawe, translator Google tłumaczy *job precarity* na język polski jako „niepewność zatrudnienia”. Oczywiście trudno jest uznać takie narzędzie za narzędzie naukowe, jednak ciekawe jest, że algorytmy komputerowe coraz dokładniejszego elektronicznego mechanizmu tłumaczeniowego utożsamiają prekariat z niepewnością zatrudnienia. Oznacza to najprawdopodobniej, że w powszechnym rozumieniu te dwa pojęcia są sobie bardzo bliskie.

dowo, o ile prekaryzacja jest często badana w ujęciu globalnym w odniesieniu do tzw. grup upośledzonych na rynku pracy, o tyle pauperyzacja jest odczuwana i badana głównie z jednostkowej pozycji danego pracownika, a takie jednostkowe odczucia i procesy składają się na szerszy proces i nie muszą pokrywać się z prekaryzacją.

Można zgodzić się z Kiersztyn (2017) co do mglistości pojęcia „prekarność”. Z kolei pauperyzację pracy można próbować zdefiniować z wykorzystaniem wiedzy i literatury dotyczącej prekariatu⁵⁰. Jako pauperyzację pracy rozumie się postępujący proces ubożenia pracy, na który składają się⁵¹:

- rosnąca specjalizacja pracy (powodująca często zawężenie obowiązków pracownika i jej dehumanizację),
- zmniejszająca się kontrola pracownika nad wykonywaną pracą (wynikająca m.in. z restrykcyjnej konieczności stosowania się do szczegółowych procedur),
- rosnąca kontrola pracodawcy nad pracownikiem (obejmująca np. wprowadzanie zarządzania przez cele nakierowane głównie na sprzedaż, intensywne wykorzystanie analizy pracy⁵² do maksymalizacji wydajności pracy, sprawdzanie poczty pracowniczej lub nagrywanie rozmów telefonicznych przez pracodawcę),
- negatywne następstwa psychospołeczne dla pracownika, a w szczególności wzrost niepewności zatrudnienia⁵³,
- będące konsekwencją powyższych elementów postrzeganie pracy w banku wśród pracowników i potencjalnych pracowników jako mniej atrakcyjnej.

Taka definicja pozostaje na razie na poziomie założenia i wymaga weryfikacji empirycznej. Należałoby sprawdzić (np. za pomocą analizy czynnikowej), czy wspomniane pięć aspektów pauperyzacji pracy koreluje ze sobą, tworząc spójne czynniki⁵⁴.

⁵⁰ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

⁵¹ Pauperyzacja pracy jest skomplikowanym zjawiskiem społeczno-gospodarczym, w które uwikłane są subiektywne odczucia pracowników oraz ich aktualna sytuacja zawodowa i emocjonalna, stąd jest zjawiskiem trudno mierzalnym. W celu diagnozy pauperyzacji pracy można zastosować zasadę funkcjonującą w klasyfikacjach chorób i zaburzeń ICD-11 oraz DSM-5. Przyjmuje się tam, że dana choroba lub zaburzenie występuje, jeśli spełniona jest część z określonych (ilościowo lub jakościowo) kryteriów spośród wszystkich wymienionych. Podobnie w przypadku pauperyzacji pracy można przyjąć, że nie wszystkie kryteria wyliczone wyżej muszą zostać spełnione. Nie wszystkie są również przedmiotem niniejszej książki. Uwaga koncentruje się bowiem głównie na negatywnych następstwach dla pracownika, a w szczególności na niepewności zatrudnienia. Pauperyzacja pracy może być również mierzona w odniesieniu do szczegółowych negatywnych procesów będących przyczyną pauperyzacji pracy.

⁵² Analiza pracy jest rozumiana jako zbieranie informacji o stanowisku pracy (m.in. o zakresie niezbędnej wiedzy i umiejętności). Tak zebrane informacje mogą być analizowane pod kątem konfrontacji tego, czego oczekuje pracodawca, z tym, co oferuje konkretny pracownik zatrudniony na danym stanowisku.

⁵³ Skrajnym następstwem pauperyzacji pracy może być mobbing.

⁵⁴ Z kolei powszechna pauperyzacja pracy będzie negatywnie wpływać na rozwój pracownika i w szerszym ujęciu można zakładać cykliczność rozwoju pracy – najpierw wraz z rozwojem gospodarki

Warto również oddzielić pauperyzację pracy od pojęcia *underemployment*. „Pojawienie się pracy na czas określony – niezależnie w jakiej formie wykonywanej – może łączyć się ze zjawiskiem *underemployment*, sytuacji trudno definiowalnej w polskim języku, w prostym tłumaczeniu przyjmowanej jako «niepełne wykorzystanie zasobu pracy», choć także nacechowanej pejoratywnie w wyrażeniu «praca niepełnowartościowa»” (Frieske, 2012, s. 11, za: Urbaniak, 2014, s. 16). *Underemployment* dotyczy szczególnie pracy poniżej swoich kwalifikacji czy możliwości, tymczasem pauperyzacja – spadku jakości zatrudnienia (nie rezultatów pracy, lecz warunków pracy) z perspektywy pracownika oraz wynikających z tego negatywnych odczuć pracownika.

W tabeli 8 przedstawiono procesy zachodzące w bankach, które świadczą o pauperyzacji pracy. Niekiedy występowały one masowo (np. kryzysy gospodarcze), a kiedy indziej wybiórczo i odnosiły się do wybranych banków (np. przewaga szkoleń mniej wartościowych). Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę, że procesy te obejmują wiele negatywnych zjawisk z punktu widzenia pracownika, ale jedne są bardziej, a inne mniej związane z pauperyzacją pracy. Część z nich ma znaczenie globalne (jak restrukturyzacja), a część wprost przyczynia się do pauperyzacji pracy (jak szczegółowa kontrola czasu przyścia i wyjścia z pracy, która sama w sobie nie jest zła, ponieważ pracodawca płaci za czas pracownika, ale powoduje spadek kontroli nad pracą przez pracownika zgodnie z modelem wymagań–kontroli Karaska (1979)). Część tych procesów jest wysoce obiektywna, część bardziej subiektywna, a wszystkie razem powodują subiektywne rezultaty, np. w postaci wzrostu poziomu stresu czy wzrostu niepewności zatrudnienia. Dla zachowania obiektywizmu i równowagi warto zwrócić uwagę na procesy ograniczające pauperyzację pracy. Jednocześnie można porównać obie listy ilościowo i jakościowo.

Można założyć, że niepewność zatrudnienia jest dobrą miarą prekarności i pauperyzacji pracy, jest bowiem miarą wynikową, na którą składa się wiele procesów w obszarze pracy. Wzrost niepewności zatrudnienia może świadczyć o wzroście pauperyzacji pracy (tabela 9).

Literatura dotycząca prekariatu jest niezwykle bogata, a temat prekarności był podejmowany przez bardzo wielu badaczy (Letourneux, 1998; Lorey i Butler, 2015; Olsthoorn, 2013; Polkowska, 2016; Standing, 2011; Trappmann, 2011; Woolfson i in., 2013). Prekarność odnosi się do takich kryteriów jak: trudność znalezienia

i technologii praca się rozwijała, bogaciła się, stawała się coraz ciekawsza, a po osiągnięciu swojego maksimum rozwoju (kiedy to praca sprzyjała wzrostowi inteligencji) rozpoczął się nieuchronny proces cofania się w rozwoju podobny do odwróconego efektu Flynna (Teasdale i Owen, 2005). Zgodnie z obserwacją psychologów poziom inteligencji po II wojnie światowej systematycznie rósł (efekt Flynna; m.in. na skutek lepszego odżywiania się ludzi, rozwoju technologii) do momentu apogeum i od kilkunastu czy kilkudziesięciu lat zaczyna spadać (m.in. na skutek wygodnego życia i przebudzowania). Tym samym ma zastosowanie szersza zasada cyklicznego rozwoju społeczno-gospodarczego bazująca na koncepcji Spenglera, który pisał, że człowiek w rozwoju po osiągnięciu maksimum swoich możliwości nieuchronnie zaczyna staczać się i cofać (Spengler, 2014).

Tabela 8. Procesy zachodzące w organizacji banku sprzyjające i niesprzyjające pauperyzacji pracy

Procesy sprzyjające pauperyzacji pracy	Aspekty pauperyzacji wymienione w definicji*	Procesy niesprzyjające pauperyzacji pracy	Aspekty pauperyzacji wymienione w definicji, którym się zapobiega*
Zarządzanie przez cele nakierowane głównie na wzrost sprzedaży usług bankowych	1, 3, 4, 5	<i>Outplacement</i> **	4, 5 (poprawa wizerunku pracodawcy również wśród ocalałych – tych, którzy „przeżyli” i pozostali w organizacji)
Outsourcing wielu procesów (w tym sprzątnięcia, usług ochronnych, ale także obsługi skarbcza czy rozliczeń)	1, 4	Przewaga wartościowych szkoleń	4, 5
Restrukturyzacja	1, 2, 3, 4, 5	Utrzymanie głównie zatrudnienia na podstawie tradycyjnej umowy o pracę (wynikające m.in. z tajemnicy bankowej i rekomendacji nadzoru bankowego)	4, 5
Szczegółowe kontrolowanie czasu pracy pracownika (łącznie z kontrolnymi telefonami z centrali w przypadku braku logowania się pracownika o określonej porze)	2, 3, 4, 5	–	–
Z perspektywy pracowników mała dostępność i intensywność wartościowych szkoleń***	4, 5	–	–
Przewaga szkoleń mniej wartościowych z perspektywy pracowników (np. szkolenia e-learningowe)	4, 5	–	–
Spłaszczenie struktur organizacyjnych skutkujące ograniczeniem możliwości awansu (szczególnie pionowego)	1, 2, 3, 4	–	–
Kryzysy gospodarcze	2, 3, 4	Kryzysy gospodarcze	5 (można sądzić, że w czasie kryzysu rośnie zainteresowanie pracą w stabilnej instytucji finansowej, a wówczas poprawia się postrzeganie pracy w banku w porównaniu do bardziej niestabilnej pracy w innych miejscach).

cd. tab. 8

Procesy sprzyjające pauperyzacji pracy	Aspekty pauperyzacji wymienione w definicji*	Procesy niesprzyjające pauperyzacji pracy	Aspekty pauperyzacji wymienione w definicji, którym się zapobiega*
Prywatyzacja	1, 2, 3, 4	–	–
Przejęcie przez kapitał zagraniczny	1, 2, 3, 4	–	–
Wdrażanie nowej technologii	1, 2, 3, 4	–	–
Miniaturyzacja placówek	1, 4	–	–
Centralizacja takich funkcji jak: obsługa kadrowa, księgowość, IT, analiza finansowa czy windykacja	1, 2, 3, 4	–	–

* Składowe procesu pauperyzacji pracy: 1) wzrost specjalizacji pracy, 2) mniejsza kontrola pracownika nad wykonywaną pracą, 3) wzrost kontroli pracodawcy nad pracownikiem, 4) negatywne następstwa psychospołeczne dla pracownika (m.in. niepewność zatrudnienia), 5) postrzeganie pracy w banku jako mniej atrakcyjnej.

** Pomoc kierowana od pracodawcy do zwalnianego pracownika, obejmująca np. dodatkowe odprawy, szkolenia, pomoc w znalezieniu nowej pracy.

*** Niekiedy najbardziej wartościowe szkolenia są oferowane wybranym pracownikom jako swego rodzaju nagroda za osiągnięte rezultaty czy zaangażowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac: Andrzejczak, 2021; Baszyński, 2008, 2016; Davydenko i in., 2017, 2018; Janc, 2004; Kaźmierczyk, 2011b, 2014, 2015b, 2019; Kaźmierczyk i Aptacy, 2016; Kaźmierczyk i Chinalska, 2018; Kaźmierczyk i Macholak, 2014; Kaźmierczyk, Romashkina i in., 2020; Kaźmierczyk, Tarasova i in., 2020; Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017 oraz wyników wywiadów przeprowadzonych z pracownikami banków w Poznaniu w 2018 i 2019 r.

pracy, niższe niż średnie zarobki, brak możliwości awansu, brak możliwości rozwoju zawodowego itp. Reasumując, do pracowników prekarnych odnosi się wszystkie te cechy, które tworzą drugorzędny segment rynku pracy (Kaźmierczyk, 2019). Najczęściej jednak za osoby podlegające prekarności przyjmuje się m.in. zatrudnionych na podstawie elastycznych form zatrudnienia, grupy upośledzone lub w sytuacji trudnej na rynku pracy: dyskryminowane kobiety (pojęcia takie jak: szklany sufit, lepka podłoga czy szklane ściany są powszechnie znane – zob. Kalinowska-Nawrotek, 2005), najmłodszych (ze względu na ich słabą siłę przetargową na rynku pracy i narzucanie przez pracodawców umów śmieciowych), najstarszych (którzy boją się o utratę pracy i bardzo często niecierpliwie czekają na emeryturę), osoby z niepełnosprawnościami⁵⁵ (wokół których krąży wiele stereotypów), byłych więźniów (ze względu na negatywną opinię i ocenę społeczną).

⁵⁵ O niepewności zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami zob. Báez Lebrón (2014).

Tabela 9. Powiązania prekarności, pauperyzacji pracy i niepewności zatrudnienia

Autor	Opinia
Standing, 2014, s. 49, za: Czakon, 2017, s. 127	„Charakteryzując klasowo rozumiany prekariat, G. Standing w swojej wcześniejszej książce stwierdza, że tworzą go ludzie doświadczający braku siedmiu rodzajów bezpieczeństwa związanego z pracą. Są to kolejno: 1) bezpieczeństwo na rynku pracy (możliwości znalezienia pracy zarobkowej, w skali makro jest związane z prowadzeniem polityki «pełnego zatrudnienia»), 2) bezpieczeństwo zatrudnienia (ochrona przed arbitralnym zwolnieniem, regulacje zatrudnienia i zwalniania), 3) bezpieczeństwo miejsca pracy (możliwość utrzymania zatrudnienia, perspektywy awansu pod względem statusu i dochodu), 4) bezpieczeństwo pracy (ochrona przed wypadkami i chorobami w pracy), 5) bezpieczeństwo reprodukcji umiejętności (możliwość uzyskania umiejętności w pracy, odbywania szkoleń zawodowych), 6) bezpieczeństwo dochodu (zapewnienie stałego i adekwatnego dochodu, chronionego np. przez mechanizmy płacy minimalnej lub progresywne opodatkowanie), 7) bezpieczeństwo reprezentacji (możliwość zrzeszania w związkach zawodowych i prawo do strajku)».
Standing, 2015, za: Czakon, 2017, s. 127	„Osoby tworzące prekariat żyją z pracy wykonywanej na niepewnych stanowiskach, doświadczają okresów bezrobocia i wycofania z siły roboczej, przychodzi im egzystować w warunkach permanentnej przejściowości, mają utrudniony dostęp do mieszkalnictwa oraz publicznych zasobów. Relatywnie często jest to jedyny znany im stan rzeczy, przez co zdarza się, że nie przejawiają oni nawet aspiracji uzyskania stabilnego i bezpiecznego zatrudnienia».
Pałęcka i Płucieniczak, 2017, s. 77	„Prekarność może więc być raczej subiektywnie odczuwanym lękiem przed utratą bezpieczeństwa niż faktycznie doświadczaną niestabilnością».
Pałęcka i Płucieniczak, 2017, s. 63	„[...] zwykle w intuicyjnym rozumieniu, oznaczały brak rozmaicie rozumianej stabilizacji życiowej bądź poczucie braku bezpieczeństwa socjalnego, wynikające z charakteru pracy».
Standing, 2014, s. 7	„Prekariat może być opisany jako neologizm łączący przymiotnik «niepewny» [<i>precarious</i>] z rzeczownikiem «proletariat».
Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 40	„[...] istoty pracy zawodowej, która na skutek postępującego procesu globalizacji zmienia swój etyczny charakter; staje się coraz bardziej niepewna, tymczasowa, «prekarna»».
Pałęcka i Płucieniczak, 2017, s. 65	„[...] to właśnie bezpieczeństwo stanowi dla Standinga punkt wyjścia innego określenia prekariatu – jako tych, którzy tracą bezpieczeństwo».
O'Mahony i in., 2014, za: Drela, 2016, s. 120; Wacquant, 2014, za: Drela, 2016, s. 120	„Współczesny prekariat uważa się więc za stan braku bezpieczeństwa pracy, np. w zatrudnieniu na czas określony lub niepełnym zatrudnieniu, i uzyskaną w związku z tym niepewną egzystencję. Pojawienie się tej grupy zostało przypisane do neoliberalnego kapitalizmu [Wacquant 2015; Fox O'Mahony i in. (red.) 2014]».
Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 48	„Jedną z najważniejszych konsekwencji wynikających z rozwoju elastycznego modelu zatrudnienia jest niewątpliwie pojawienie się tzw. prekarniej pracy, oznaczającej pracę niepewną, bez zabezpieczeń i perspektyw, głównie tymczasową, często również nisko płatną».

cd. tab. 9

Autor	Opinia
Tomaszewska-Lipiec, 2014, s. 51	„Ludzie tacy stają się «sprekaryzowani», co oznacza, że są poddawani presji i doświadczeniom prowadzącym do niepewnej egzystencji, życia w teraźniejszości, bez tożsamości zapewniającej poczucie bezpieczeństwa, jak również bez szansy rozwoju osiąganego przez pracę i styl życia. Podejmują niezabezpieczone formy pracy, która nie daje żadnych szans na poczucie tożsamości zawodowej ani budowanie kariery (Standing, s. 22, 27)”.
Polkowska, 2016, s. 1	„Prekarność to stan osób, które są zmuszone do utrzymania się z podjęcia pracy niskiej jakości, czyli najczęściej doraźnych, nisko płatnych, bez szans na awans i bez zabezpieczenia kontraktu”.
Standing, 2014	Przyczyną prekaryzacji są neoliberalna globalizacja oraz poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa i rządy państw.
Knapieńska, 2014	Często przyjmuje się, że osoby w niestabilnej sytuacji to tylko te, których praca opiera się na nietypowych kontraktach.
Polkowska, 2016, s. 3	„Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy przyjęła roboczą definicję niepewności w swoich badaniach nad niepewnym zatrudnieniem i warunkami pracy na nietypowych umowach (Letourneux, 1998). Jest to jednak problematyczne, o ile wiele osób, np. freelancerów, podejmuje pracę na czas określony i czerpie ogromną satysfakcję z tego, że nie są związani na stałe z jednym pracodawcą. Można przyjąć, że dopóki nietypowa umowa jest zgodna z potrzebami i oczekiwaniami pracownika, nie powinniśmy włączać takich pracowników do przykładów prekariatu”.
Bednarski i in., 2012; Poławski, 2012	Polska znajduje się w grupie krajów o najwyższym poziomie niepewności zatrudnienia, czyli o najniższej postrzeganej jakości zatrudnienia.
Kalinowski, 2017	Niepewność zatrudnienia jest czynnikiem sprzyjającym prekaryzacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

Literatura dotycząca pauperyzacji pracy jest natomiast bardzo uboga i niespójna – brakuje jednej koncepcji lub teorii pauperyzacji pracy. Ponadto rzadko pamięta się o tym, że każdy rynek pracy, również wewnętrzny, podlega segmentacji. W związku z tym można w nim wydzielić pierwszorzędne i niestety również drugorzędne stanowiska (Kaźmierczyk, 2019). Ze względu na zmienność współczesnego świata pracy, a także wzrost występowania zaburzeń psychicznych w populacji, można założyć, że jednym z najważniejszych, a jednocześnie bazowych kryteriów klasyfikacji pracy spauperyzowanej może być niepewność zatrudnienia. Wszystkie procesy gospodarcze oddziałują na psychikę człowieka, a zatem niepewność zatrudnienia jest kumulatywnym rezultatem wielu procesów gospodarczych i społecznych zachodzących w obrębie pracy. W niniejszej książce (rozdział 1) przyjęto założenie, że niepewność zatrudnienia jest rezultatem oddziaływania na pracownika różnorodnych obiektywnych i subiektywnych procesów gospodarczych i społecznych związa-

nych z pracą oraz ich interpretacji, a także wynikiem uczestniczenia pracownika w tych procesach. Jeżeli tak jest, to poziom niepewności zatrudnienia jest swego rodzaju soczewką skupiającą napięcie wynikające z codziennego funkcjonowania pracownika. Mierzac zatem niepewność zatrudnienia w różnych segmentach pracy/zatrudnienia, można spróbować określić, którzy pracownicy przynależą do grupy spauperyzowanej, które grupy pracowników znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji, a następnie sprawdzić, jakimi innymi cechami się oni charakteryzują, po to aby wyciągać wnioski co do relacji i koniecznych działań.

Problem pauperyzacji pracy czy prekarności jest związany z segmentacją rynku pracy/zatrudnienia, która jednak nie będzie szczegółowo analizowana. Ważniejsza będzie niepewność zatrudnienia, czyli kryterium, na podstawie którego można segmentować rynek pracy/zatrudnienie – klasyfikować pracowników do określonego segmentu rynku pracy/zatrudnienia. Z perspektywy celów monografii nie jest ważna kwestia rezultatu w postaci wydzielenia określonych segmentów rynku pracy, ale proces klasyfikowania do tego gorszego, spauperyzowanego segmentu za pomocą koncepcji niepewności zatrudnienia. We wcześniejszych pracach analizowany był proces podziału pracowników według segmentów z szerszej perspektywy, z uwzględnieniem różnych kryteriów i mechanizmów podziału (Davydenko i in., 2017, 2018; Kaźmierczyk i Aptacy, 2016; Kaźmierczyk i Chinalska, 2018, 2018; Kaźmierczyk, Tarasova i in., 2020; Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017). Niniejsza monografia koncentruje się na kryterium wynikowym, być może najważniejszym, obejmującym bowiem sumaryczny rezultat funkcjonowania różnych kryteriów, to znaczy na niepewności zatrudnienia. Jest ona ostatecznym efektem funkcjonowania konkretnej jednostki w konkretnym środowisku w ramach istniejących konkretnych ograniczeń i rozwiązań. Tym samym niepewność zatrudnienia jest następstwem tego, jaki jest człowiek i w jakich warunkach funkcjonuje.

2.3. Konflikt wynikający z potrzeby elastyczności i potrzeby bezpieczeństwa

Elastyczność jest dobrem powszechnie wymaganym dla długotrwałego przetrwania na rynku, szczególnie w czasach dynamicznej zmiany, globalizacji, internacjonalizacji i napływu kapitału zagranicznego. Można ją zdefiniować dość szeroko jako działanie adekwatne do dynamicznie zmieniającej się sytuacji, tym samym wymagające ciągłego podejmowania decyzji i ciągłego dysponowania zasobami, w tym również ludzkimi. Elastyczność wiąże się ściśle z ograniczaniem kosztów. Organizacje mogą zwiększać przychody lub ograniczać koszty, w tym koszty pracownicze

(Cascio, 1998). Natomiast człowiek – pracownik prawie zawsze dążył do poczucia bezpieczeństwa, bez względu na to, czy będzie ono dotyczyło stałości zatrudnienia, posiadania majątku, czy odpowiednio wysokich dochodów, które pozwolą przetrwać trudne czasy wówczas, gdy okaże się, że znalezienie pracy będzie utrudnione lub niemożliwe. Warto zadać pytanie, czy elastyczność zatrudnienia musi być sprzeczna z potrzebą bezpieczeństwa pracowników. Wydaje się, że tak postawione pytanie jest ocenne i subiektywne. Elastyczność i bezpieczeństwo są na tyle wieloznaczne i na tyle stopniowalne oraz subiektywne, że jednoznaczna obiektywna odpowiedź na to pytanie na bazie danych ekonomicznych jest prawdopodobnie niemożliwa. W niniejszej pracy przyjęto założenie o subiektywności odczuć człowieka (rozdział 4), zarówno pracodawcy, jak i pracownika (które poprzez porównania można obiektywizować, odnosząc się do innych pracowników). Stąd istnieją możliwości pogodzenia elastyczności i potrzeby bezpieczeństwa, jednak ze swej natury elastyczność w biznesie wymaga poświęceń, szybkich decyzji i działań, wielokrotnie skutkujących negatywnymi konsekwencjami dla pracowników. Decyzja optymalna z punktu widzenia ekonomii niekoniecznie będzie taką z punktu widzenia społecznego czy ekologicznego, i odwrotnie. Tym samym założono, że elastyczność (rozumiana jak wyżej) jest czynnikiem zmniejszającym poczucie bezpieczeństwa pracowników i sprzyjającym niepewności zatrudnienia.

Oba dążenia – do elastyczności i bezpieczeństwa – są aktualne i prawdopodobnie są tym bardziej aktualne, im silniej jest wyrażane i realizowane to drugie z pary. Na styku bezpieczeństwa i elastyczności tworzy się chwiejna równowaga. Można nawet postawić hipotezę, że jest ona tym bardziej krucha, im szybciej następują procesy biznesowe.

Jak zauważyli Luthans i in. (2007), potrzeba elastyczności dotyczy nie tylko pracodawców, ale także pracowników. Ma ona tworzyć możliwości rozwoju pracownika. Podobnie Derogatis (2001) docenił elastyczność czasu pracy z perspektywy pracujących matek. Z kolei potrzeba bezpieczeństwa pracowników jest ważna również dla pracodawców, a jej niezaspokojenie może mieć negatywne konsekwencje, np. wzrost fluktuacji pracowników, a tym samym przekładać się będzie na mierzalne koszty np. rekrutacji, selekcji i zwolnień lekarskich. Bezpieczeństwo zatrudnienia stało się tak istotne i pożądane przez pracowników, że w kolejnych koncepcjach wprowadzano je jako decydujące kryterium podziału pracowników na różnego rodzaju grupy (Smith, 2002).

Wiele badań (Chirkowska-Smolak, 2015; Harrison, 1997; Matuszczyk i Duszczyk, 2018; Tomaszewska-Lipiec, 2014) wskazuje, że między dążeniem pracownika do stabilizacji zatrudnienia a dążeniem pracodawcy do elastyczności funkcjonowania występuje sprzeczność. Elastyczność funkcjonowania pracodawcy może być zmierzona na podstawie wielu zmiennych. Świadczy o niej na przykład umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby klientów. Ta z kolei wiąże się z koniecznością adekwatnej i szybkiej obsługi przez pracowników. Takie warunki pracy mogą sprzy-

jać niepewności zatrudnienia. Można sobie wyobrazić, że praca w dynamicznym i elastycznym środowisku pracy może wywoływać stres, a ten z kolei, jak dowodzą badania, jest pozytywnie związany z niepewnością zatrudnienia (De Witte i in., 2010; Hellgren i in., 1999). Kolejną z podstawowych cech elastycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest elastyczne zatrudnienie. Sprzyja ono niepewności zatrudnienia (Berglund i in., 2014; De Witte i Näswall, 2003; Keim i in., 2014; Kinnunen i Nätti, 1994; Klandermans i in., 2010). Elastyczne dostosowywanie się do potrzeb rynku wymaga dynamicznego wprowadzania zmian technologicznych, a to według badań zakłada długoterminową niepewność zatrudnienia (Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007). Podobnie zmiany organizacyjne korelowały z niepewnością zatrudnienia (Keim i in., 2014). Duży wysiłek związany z pracą również dotyczył niepewności zatrudnienia (Brockner, Grover i in., 1992), szczególnie wtedy, gdy towarzyszyło mu wypalenie zawodowe (Dekker i Schaufeli, 1995; De Witte, 1999; Roll, Siu, Li i De Witte, 2015; Westman i in., 2001, za: Widerszal-Bazyl, 2007). Środowisko pracy skrajnie nastawione na podnoszenie wyników pracy może z kolei, poprzez duże napięcie panujące u pracowników, sprzyjać mobbingowi. Ten natomiast sprzyja niepewności zatrudnienia (Glambek i in., 2014). Zaobserwowano też ujemną korelację niepewności zatrudnienia z zachowaniami innowacyjnymi w pracy (Spiegelaere i in., 2014; Wang i in., 2019). W dotychczas przeprowadzonych badaniach nie sprecyzowano kierunku zależności. Można jednak przypuszczać, że często zależność ta jest jednokierunkowa, tzn. wzrost niepewności zatrudnienia sprzyja spadkowi innowacyjności, a niekoniecznie odwrotnie. Podobnie w odniesieniu do relacji między elastycznością i niepewnością zatrudnienia można sądzić, że u pracowników funkcjonujących w warunkach wysokiej elastyczności pracy poziom niepewności zatrudnienia będzie podwyższony, natomiast praca z podwyższoną niepewnością zatrudnienia nie musi wiązać się z wysoką elastycznością funkcjonowania pracodawcy. Procesy te wymagają jednak głębszej analizy, uwzględniającej niuanse obejmujące czynniki ekonomiczne, społeczne i psychologiczne. Została ona przeprowadzona w punkcie 3.2.

Rozdział 3

DETERMINANTY I KONSEKWENCJE NIEPEWNOŚCI ZATRUDNIENIA

3.1. Determinanty niepewności zatrudnienia w kontekście dotychczasowych badań

3.1.1. Przeciwdziałanie i łagodzenie niepewności zatrudnienia

Większość badań nad niepewnością zatrudnienia ma na celu odkrycie jej związków z różnymi konstruktami czy aspektami życia lub pracy. Badacze analizują powiązania niepewności z cechami człowieka, cechami pracy lub szerszego środowiska. Najczęściej wykorzystują do tego narzędzia bazujące na korelacji, a zatem na współwystępowaniu. Zdecydowana większość badań wskazuje na korelaty niepewności zatrudnienia, ale nie ukazuje, a tym bardziej nie dowodzi, co jest przyczyną, a co skutkiem (czy niepewność zatrudnienia jest przyczyną, czy skutkiem)⁵⁶.

Tylko część korelatów niepewności zatrudnienia została jednoznacznie potraktowana przez konkretnych badaczy jako przyczyny albo konsekwencje niepewności

⁵⁶ Co prawda można interpretować istniejące korelacje i nadawać im określony kierunek na podstawie domniemań lub dotychczasowej literatury przedmiotu, ale zdecydowanie brakuje badań, które jednoznacznie wskazywałyby na przyczyny i konsekwencje niepewności zatrudnienia. Część, a być może większość badaczy, nie analizuje kierunku wpływu. Taka analiza kierunkowa wymagałaby często przeprowadzenia badań podłużnych, które są rzadkością. Zdecydowana większość badań dotyczących niepewności zatrudnienia to badania poprzeczne. Obszarem niezbadanym do tej pory jest kwestia perspektywy czasowej. Różne skutki niepewności zatrudnienia mogą oddziaływać z różnym nasileniem w różnym czasie. Brakuje badań, które podejmowałyby ten aspekt. Większość badań jest realizowana tu i teraz w formie przekrojowej – w tym samym czasie bada się poziom niepewności zatrudnienia i jego aktualne skutki. Warto natomiast byłoby przeprowadzić badania podłużne, które pozwoliłyby na stworzenie swego rodzaju krzywej opadu niepewności zatrudnienia i krzywej opadu skutków niepewności zatrudnienia z czasem. Dodatkowo już istniejące badania często nie dają jednoznacznych rezultatów nawet co do samego występowania korelacji i jej kierunku. Sytuacja komplikuje się dodatkowo na skutek rodzaju korelacji. Część badaczy zwraca uwagę na krzywoliniowe zależności między niepewnością zatrudnienia i różnymi aspektami pracy. Należy ponadto pamiętać, że część relacji jest moderowana przez zmienne pośredniczące.

Tabela 10. Badania na temat czynników wpływających na postrzeganie niepewności zatrudnienia

Autor	Przyczyny niepewności
Näswall i De Witte, 2003; Sverke i in., 2002	Różne postrzeganie niepewności zatrudnienia przez pracowników zatrudnionych w tej samej organizacji można tłumaczyć różnicami międzyosobniczymi, które determinują postrzeganie sytuacji.
Greenhalgh i Rosenblatt, 1984	Pracownicy o dużej zatrudnialności, dla których praca nie jest głównym źródłem dochodów, są prawdopodobnie mniej narażeni na niepewność zatrudnienia.
Sora i in., 2010, s. 61	„Ponadto zmienne sytuacyjne mogą również wpływać na postrzeganie niepewności zatrudnienia jako mniej lub bardziej niebezpiecznego zagrożenia, a to z kolei może wpływać na to, jak poważne są konsekwencje”.
Lindbeck i Snower, 1986, za: Chung i Mau, 2014, s. 2	„Niektórzy badacze twierdzą, że jest to [rosnąca niestabilność istniejących miejsc pracy w różnych krajach – J.K.] spowodowane głównie zmianą otoczenia instytucjonalnego lub sztywnością instytucjonalną wynikającą z przepisów dotyczących ochrony zatrudnienia, struktur negocjacji płacowych i systemów świadczeń itp.”
Goos i in., 2009; Scheve i Slougher, 2004, za: Chung i Mau, 2014; Wright i Dwyer, 2003	Niestabilność wynika ze zmian technologicznych, upadku sektora wytwórczego i globalizacji.
Abolade, 2018, s. 8	„Polityczny krajobraz kraju, niestabilna sytuacja polityczna, surowe przepisy rządowe i globalna recesja gospodarcza, z których wszystkie są zewnętrznymi czynnikami środowiskowymi, które są poza organizacją i których organizacja nie może zmanipulować, aby osiągnąć cele organizacji, mogłyby przyczynić się do niepewności zatrudnienia”.
Cizreliogullari i in., 2019, s. 1168	„[...] ostracyzm pracy prowadzi do wyczerpania emocjonalnego, a to powoduje niepewność zatrudnienia”.
Shoss, 2017, s. 14–15	„Ogólna logika jest taka, że warunki środowiskowe stwarzają zagrożenia, podczas gdy indywidualne cechy zwiększają czujność na te zagrożenia. Konieczne jest jednak zbadanie, w jakim stopniu różne warunki rzeczywiście oddziałują w taki sposób”.
Shi, 2017, s. 162–163	„[...] istnieją dwa poziomy czynniki wpływających na niepewność zatrudnienia: na poziomie makro czynniki obejmują zapewnienie przez instytucje bezpieczeństwa socjalnego, na poziomie mikro czynniki te obejmują umowę o pracę oraz styl pracy i życia”.
Shin i Hur, 2020, s. 41	„Jednak coraz więcej badań dowodzi, że czynniki interpersonalne mogą być również źródłem niepewności zatrudnienia (Glambeck i in., 2018; Shoss, 2017) [...]. Dzieje się tak, ponieważ przeżycia silnie wpływają na postrzeganie i interpretację przez pracowników wydarzeń lub zjawisk w miejscu pracy (Colbert, 2004)”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

zatrudnienia i nie budzą one wątpliwości⁵⁷. Shoss (2017) zwróciła również uwagę, że „większość badań koncentrowała się na konsekwencjach niepewności zatrudnienia, a stosunkowo mniej badań poświęcono [jej – J.K.] determinantom” (s. 1923).

Szersza usystematyzowana analiza wyników dotychczasowych badań zostanie zaprezentowana w punkcie 3.2 dotyczącym konsekwencji niepewności zatrudnienia. W niniejszym i kolejnych punktach zostaną wskazane przyczyny niepewności zatrudnienia, które znalazły potwierdzenie w literaturze przedmiotu i zostały nazwane przyczynami, a nie tylko korelatami. Jak wynika z tabeli 10, wśród determinant poziomu niepewności zatrudnienia znajdują się zarówno obiektywne czynniki związane z otoczeniem, jak i indywidualne ocenne czynniki charakteryzujące pracownika. Dany czynnik może zmniejszać niepewność zatrudnienia w różnym stopniu i w różnym stopniu zależy od decydenta – samego pracownika, pracodawcy lub jeszcze innych podmiotów rynku pracy.

O poziomie odczuwanej niepewności zatrudnienia decydują m.in. cechy samego pracownika. Dotyczy to zarówno kwalifikacji wymaganych na rynku pracy, jak i cech osobowościowych, które determinują postrzeganie niepewności zatrudnienia. Duże możliwości determinowania niepewności zatrudnienia pojawiają się po stronie pracodawcy, który szczególnie w sytuacji restrukturyzacji powinien podjąć dialog z pracownikami (Jiang i Probst, 2013). Właściwa komunikacja jest wskazywana jako jeden z ważniejszych czynników sprzyjających obniżeniu niepewności zatrudnienia. Przejawem odpowiedniej komunikacji jest zawierany i realizowany kontrakt psychologiczny. Niepewność zatrudnienia może być łagodzona wzrostem kontroli pracowników nad pracą i wzrostem wsparcia (Lee i Peccei, 2007). Pewnym rozwiązaniem może być również *outplacement* (Kaźmierczyk, Tarasova i in., 2020). Obrazu dopełniają szersze czynniki, które można nazwać makroekonomicznymi lub instytucjonalnymi (Chung i Mau, 2014, s. 17). Należą do nich: cykl koniunkturalny, działania podejmowane przez państwo, ich następstwa oraz cechy danego społeczeństwa⁵⁸.

3.1.2. Kontrakt psychologiczny

Przeciwdziałanie i łagodzenie niepewności zatrudnienia jest ściśle związane z umową zawartą między pracownikiem i pracodawcą. Dotyczy to zarówno samej formy zatrudnienia (która będzie analizowana później), jak i kontraktu psychologicznego. Niektórzy wskazują na wzajemne zobowiązania lub na szkodliwe konsekwencje zerwania tego kontraktu (Ashford i in., 1989; Nizamani i in., 2017; Ogbeide i Etafo,

⁵⁷ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

⁵⁸ Tamże.

2022; Pehlivanlı i Akin, 2022; Rogozińska-Pawęlczyk, 2021; Urbaniak, 2014). Kontrakt jest nieformalny, często dorozumiany, a w wielu aspektach niedookreślony i nieprzedyskutowany z pracodawcą. Tym samym pozostawia wiele miejsca na niedomówienia, a jego nieprzestrzeganie może być przyczyną niepewności zatrudnienia. Zazwyczaj pracownik oczekuje, poza wywiązywaniem się pracodawcy z zapisów umowy o pracę, także zapewnienia dobrych warunków pracy, stabilności zatrudnienia, godnego wynagrodzenia, uczciwości i wsparcia w trudnych sytuacjach. Sok i in. (2013) oraz Ye i in. (2012) uznali, że bezpieczeństwo pracy ma dla pracownika fundamentalne znaczenie. Z kolei, jak wskazują badania (De Cuyper i De Witte, 2006; De Meuse i Tornow, 1990; King, 2000; Rousseau, 1995, za: De Meuse i Guangrong Dai, 2013), pracodawca oczekuje uczciwej pracy, wysokiej wydajności i lojalności pracowników. Jest to zgodne z tradycyjnym ujęciem kontraktu psychologicznego, zgodnie z którym kluczowa jest wymiana między bezpieczeństwem (ze strony pracodawcy) a lojalnością (ze strony pracownika) (Schreurs i in., 2010). Taka relacja jest oparta na zaufaniu i przewidywalności.

Naruszenie bezpieczeństwa w pracy jest postrzegane przez pracowników jako naruszenie umowy (De Cuyper i De Witte, 2007; Elst i in., 2016; King, 2000; Millward i Brewerton, 1999) i może prowadzić do negatywnych skutków dla obszaru pracy (De Meuse i Guangrong Dai, 2013). Dotyczy to zarówno ilościowej, jak i jakościowej niepewności zatrudnienia (De Cuyper i De Witte, 2008). Istotna zmiana w warunkach kontraktu psychologicznego powoduje, że pracownicy ponownie oceniają sytuację i ponownie określają swoje zobowiązania i postawy wobec pracodawcy. W konsekwencji mogą stać się wycofani, cyniczni, mało zaangażowani i nieufni wobec pracodawcy i zachowywać się nieetycznie (Cascio i Wynn, 2004; De Meuse i in., 2004; Fonner i Roloff, 2008; Lapointe i in., 2022; Niehoff i in., 2001; Pehlivanlı i Akin, 2022). W literaturze przedmiotu można znaleźć informacje, że następuje osłabienie znaczenia powojennego kontraktu psychologicznego między pracodawcami a pracownikami (Rousseau, 1995, za: Glavin, 2013), a sytuacje kryzysowe sprzyjają zmianie kontraktu (Qaiser i Abid, 2022). To z kolei jest przyczyną niepewności zatrudnienia.

3.1.3. Prosperity i kryzys

Jednym z podstawowych, makroekonomicznych czynników determinujących poziom niepewności zatrudnienia jest sytuacja gospodarcza. Zasadniczo pogorszenie sytuacji w gospodarce i na rynku pracy sprzyja wzrostowi niepewności zatrudnienia. Równocześnie pracownicy przyzwyczajają się do warunków pracy, a tym samym poziom niepewności zatrudnienia w państwie, w którym od lat utrzymuje się wysokie bezrobocie i złe warunki pracy, może być niższy niż poziom niepewności

zatrudnienia w gospodarce, w której poziom bezrobocia nominalnie jest niższy, ale za to wzrósł znacznie w ostatnim czasie. W takim wypadku decydujący wpływ mogą mieć ostatnie zdarzenia na rynku pracy. Nie bez znaczenia są chwilowe impulsy płynące z gospodarki.

Wielu badaczy zaobserwowało, że wraz z pogarszającym się stanem gospodarki spadają zarówno dochody, jak i pewność na rynku pracy (Wang, Kan i in., 2021). Kiersztyn (2012) trafnie zauważyła, że „do pewnego stopnia postrzeganie rosnącej niestabilności jest związane z cyklem koniunkturalnym i wzmacniane przez media doniesieniami o masowych zwolnieniach, wydaje się również odzwierciedlać rzeczywiste, długoterminowe zmiany na rynku pracy” (s. 25). Problemy gospodarcze wzmagają niepewność co do spójności i ciągłości pracy, wynagrodzenia, świadczeń, zadań i środowiska społecznego; są również przyczyną obiektywnych zagrożeń, takich jak zwolnienia (De Witte, 1999; Rocha i in., 2006). Podobnie jak państwo może wpływać na poziom cyklu koniunkturalnego, tak samo może wpływać na poziom niepewności zatrudnienia. Jej spadkowi będą sprzyjać wydatki publiczne na rynku pracy, pomoc w poszukiwaniu pracy, szkolenia pracowników i zasiłki dla bezrobotnych. Stanowią one swoisty bufor bezpieczeństwa przed niepewnością zatrudnienia (Debus i in., 2012).

Dodatkowo należałoby wyjaśnić, czy niepewność zatrudnienia jest zmienną wyprzedzającą, towarzyszącą, czy opóźnioną w stosunku do obiektywnych zmian w cyklu koniunkturalnym. Część naukowców donosiła, że pracownicy potrafili antycypować recesję 2009 r. (Béduwé i in., 2018), jednak brakuje wyczerpujących badań na ten temat. Podobnie jak w polityce i finansach publicznych (np. podatek od zysków kapitałowych, stawka VAT 23%), tak samo w zatrudnieniu tymczasowe rozwiązania mają tendencję do utrwalania się. Buchner-Jeziorska (2012) zaobserwowała, że „koszty wychodzenia z kryzysu (recesji) w większym stopniu ponoszą pracobiorcy niż firmy czy pracodawcy (zważywszy, że większość tzw. elastycznych rozwiązań kryzysowych staje się trwałym elementem rozwiązania na rynku pracy)” (s. 7).

Na tej podstawie można założyć, że podobnie jak w przypadku bezrobocia obserwuje się histerezę (opóźnienie) (Tyrowicz, 2017), tak w przypadku czynników określających zatrudnienie również można obserwować opóźnienia w stosunku do faz cyklu koniunkturalnego, a w szczególności do zmian prosperity – kryzys. Można również przypuszczać, że przejście ze stanu prosperity do stanu kryzysu szybciej powoduje zmianę w poziomie niepewności zatrudnienia niż przejście z kryzysu do prosperity. Im bardziej gwałtowny jest kryzys, tym szybciej następuje wzrost niepewności zatrudnienia, a przechodzenie z kryzysu do prosperity jest stopniowe, dla niektórych nawet niezauważalne, zwłaszcza przy uwzględnieniu pesymistycznych nastrojów i tendencji do narzekania. Jeśli założenie, że tymczasowe rozwiązania mają tendencję do utrwalania się, jest słuszne, to trzeba mieć świadomość, że rozwiązania, które zostaną wprowadzone podczas aktualnego kryzysu, pozostaną w gospodarce jeszcze na długie lata. W tym sensie Keynes miał rację, uważając, że liczy się „tu

i teraz” oraz perspektywa krótkookresowa (Bas, 2011). Tym samym niepewność zatrudnienia będzie się kształtować pod wpływem rozwiązań organizacyjnych i gospodarczych wdrażanych w warunkach kryzysu.

3.1.4. Kolektywizm vs. indywidualizm

Ogólna sytuacja gospodarcza obrazuje ogólny stan ekonomiczny, a ogólny stan społeczny jest odzwierciedleniem m.in. stopnia indywidualizacji lub kolektywizacji społeczeństwa. Na podstawie zarówno ogólnych koncepcji, teorii i obserwacji społeczeństw kolektywistycznych i indywidualistycznych, jak i bardziej szczegółowych badań poświęconych relacji niepewności zatrudnienia i kolektywizmu można wyciągnąć zbieżne wnioski. Schwartz (1990) wskazał, że bezpieczeństwo, zgodność i tradycje są podstawowymi wartościami kolektywizmu. Badania przeprowadzone w kolektywistycznych Chinach potwierdziły, że tamtejsi pracownicy bardzo cenią sobie bezpieczeństwo pracy (Roll, Siu, Li i De Witte, 2015) i bardziej negatywnie niż indywidualistyczni pracownicy z USA reagują na niepewność zatrudnienia. Niepewność zatrudnienia silniej odbijała się na ich poziomie satysfakcji z pracy i zamiarze odejścia od pracodawcy (Probst i Lawler, 2006). Tym samym można przyjąć, że kolektywizm lub indywidualizm będzie mieć znaczenie dla wielu procesów determinujących poziom niepewności zatrudnienia.

3.2. Konsekwencje niepewności zatrudnienia w kontekście dotychczasowych badań

3.2.1. Wstęp do analizy konsekwencji niepewności zatrudnienia

Niepewność zatrudnienia jest złożonym zjawiskiem i może wpływać nie tylko na pracownika, ale także na pracę i organizację pracodawcy (Wyrwa, 2019), stąd lista korelatów niepewności zatrudnienia jest bardzo długa. Wszystkie korelaty zostały podzielone na grupy:

1. Makroujęcie – gospodarka i społeczeństwo.
2. Mezoujęcie – sektor.
3. Mikroujęcie – pracodawca.
4. Mikroujęcie – pracownik.

Analiza literatury dotyczącej korelatów niepewności zatrudnienia była prowadzona od najszerzych kwestii makroekonomicznych, przez ogólne kwestie mikroekonomiczne, zawężając się do cech i rodzajów pracy, po cechy pracownika i pracodawcy.

Poniżej zawarto najważniejsze wnioski⁵⁹. W wielu przypadkach trudno jest jednoznacznie zaklasyfikować dany konstrukt do konkretnej grupy. Na rynku pracy bardzo ważne są relacje i powiązania między podmiotami tworzącymi rynek, stąd często dana relacja dotyczy zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Nawet jeśli wprost nie dotyczy jednej ze stron, to dotyczy jej pośrednio. Wieloaspektowość powiązań między abstraktami i zjawiskami analizowanymi w literaturze przedmiotu powoduje, że trudno jest przyjąć jednoznaczne rozłączne kryteria grupujące zachodzące zależności i procesy. Ponadto wielu badaczy nie wskazuje, co jest przyczyną, a co skutkiem niepewności zatrudnienia, niektórzy ujmują dane zjawisko jako przyczynę, a inni jako skutek niepewności zatrudnienia.

Chung i Mau (2014) wyróżnili „trzy linie badań skupiające się na potencjalnych skutkach subiektywnej niepewności zatrudnienia. Pierwsza dotyczy dobrostanu jednostki [mikroujęcie – J.K.], druga zaangażowania i motywacji do pracy [mikroujęcie – J.K.], a trzecia postaw politycznych [makroujęcie – J.K.]”. Z kolei Wong i in. (2005) zauważyli, że zazwyczaj wskazuje się dwa główne negatywne skutki niepewności zatrudnienia. Są to spadek dobrostanu (mikroujęcie) oraz negatywna zmiana postaw i zachowań pracowników (mikroujęcie). To właśnie aspekty związane z pracą są analizowane przez przedstawicieli dyscypliny ekonomia i finanse.

Problematiczna jest interpretacja sprzecznych ze sobą badań, które przynoszą różne rezultaty. Z jednej strony badania wykazują, że niepewność zatrudnienia sprzyja negatywnym aspektom, takim jak: spadek wydajności pracy, negatywne następstwa emocjonalne lub nawet nasilenie popularności skrajnych ruchów politycznych. Z drugiej strony część badań wykazuje pozytywne rezultaty niepewności zatrudnienia, np. w postaci wzrostu satysfakcji pracowniczej lub wzrostu wydajności pracy. Przyczyn różnic w wynikach można się doszukiwać w metodach przeprowadzania badań. Ponadto zazwyczaj, kiedy pojawiają się takie problemy, badacze skupiają się na bardziej wnikliwym analizowaniu danego zagadnienia i podejmują próby wydzielenia różnych jego rodzajów, które charakteryzują się różnymi cechami i inaczej korelują z analizowanymi zmiennymi. Ogólna niepewność zatrudnienia została podzielona na wiele różnych rodzajów przedstawionych w niniejszym rozdziale i część badań rzeczywiście potwierdziła, że różne rodzaje niepewności zatrudnienia różnie (pozytywnie lub negatywnie) korelują z daną analizowaną zmienną. Inną przyczyną różnic w badaniach dotyczących korelacji niepewności zatrudnienia może być występowanie jakiejś trzeciej zmiennej, tj. moderatora, który dodatkowo utrudnia interpretację zjawiska⁶⁰. Według Sverke i in. (2002) taką zmienną mogą być

⁵⁹ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

⁶⁰ Tamże.

różnice indywidualne między pracownikami, stąd wydaje się ważne, aby w badaniach uwzględniać możliwie szerokie spektrum zmiennych opisujących pracownika i pracodawcę. Wówczas jedną z największych korzyści takich badań jest wykluczenie danej zmiennej jako zmiennej pośredniczącej.

Przechodząc do szczegółowej analizy korelatów niepewności zatrudnienia w makroujęciu, można zauważyć, że duże znaczenie ma ingerencja państwa w mechanizm rynkowy (Chung i Mau, 2014)⁶¹. Ogólnie im wyższa niepewność zatrudnienia, tym bardziej rośnie oczekiwanie społeczne co do zakresu pomocy ze strony państwa. Jednocześnie pomoc socjalna może być traktowana jako czynnik zmniejszający niepewność zatrudnienia. Z kolei wysoki poziom niepewności zatrudnienia może prowadzić do poparcia skrajnych ruchów społecznych i partii politycznych. Jedną z najbardziej oczekiwanych zależności była korelacja niepewności zatrudnienia ze słabą sytuacją ekonomiczną, a w szczególności wysokim bezrobociem, doświadczaniem bezrobocia w przeszłości i trudnymi warunkami na rynku pracy. Według części badań, niepewność zatrudnienia była również związana z zastosowaniem nowoczesnych technologii, które prawdopodobnie wypierały pracowników.

3.2.2. Konsekwencje niepewności zatrudnienia ważne dla analizy empirycznej

Uszczegółowieniem relacji niepewności zatrudnienia na poziomie makro są korelacje na poziomie mikro⁶². Poniżej zaprezentowano analizę konsekwencji bezpośrednio związanych z postawionymi hipotezami badawczymi. Tabela 11 zawiera jedynie korelaty niepewności zatrudnienia oraz bezpieczeństwa, nie przedstawiono korelatów stresu, chociaż w literaturze przedmiotu zdarza się zamienne traktowanie niepewności zatrudnienia i stresu. W tabeli zrezygnowano ze szczegółowego podania wskaźników korelacji między niepewnością zatrudnienia a kolejnymi abstraktami. Wynika to z wielowątkowości analiz podejmowanych przez badaczy – bardzo często trudno jest podać jedną odpowiedź zawierającą się w jednej liczbie, często korelacje są uzależnione od rodzaju niepewności zatrudnienia lub rodzaju korelowanej zmiennej. Jedną z najczęściej wskazywanych konsekwencji niepewności zatrudnienia jest ograniczenie zaufania międzypracowniczego i zaufania do organizacji (Erlinghagen, 2008; Fonner i Roloff, 2006). Większość badań wskazuje także, że niepewność zatrudnienia pogarsza relacje międzypracownicze (z powodu wzrostu konkurencji między pracownikami), ale według Otto i in. (2011) niepewność za-

⁶¹ Zob. <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

⁶² Tamże.

Tabela 11. Korelaty niepewności zatrudnienia (bepośrednio związane z postawionymi hipotezami)

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
Ashford i in., 1989; Borg i Elizur, 1992	Niepewność zatrudnienia koreluje ze zmniejszonym zaufaniem do kierownictwa.	Zaufanie
Fonner i Roloff, 2006	<i>Niepewność zatrudnienia powoduje spadek oczekiwań co do zaufania, wsparcia i bezpieczeństwa pracy w przyszłych stosunkach pracy.</i>	
Erlinghagen, 2008, s. 192	*„[...] samoocena niepewności zatrudnienia wydaje się być aspektem lub symptomem ogólnego braku zaufania do innych ludzi”.	
Borg i Elizur, 1992, s. 14	„Szczególnie wysokie korelacje występują między niepewnością zatrudnienia a zaufaniem do najwyższego kierownictwa [...]”.	
Lee i Peccei, 2007, s. 680	*„[...] przedłużająca się niepewność i zawirowania związane z głównymi programami redukcji zatrudnienia i racjonalizacji mogą również podważyć zaufanie pracowników i zaufanie do organizacji. W takich okolicznościach pracownicy mogą być bardziej skłonni postrzegać wszelkie wsparcie, które otrzymują od organizacji, w bardziej instrumentalnym świetle, jako reakcję na natychmiastowe naciski, a nie jako oznakę szczerzej troski i zaangażowania organizacji w ich jednostki. Im większy jest zatem poziom zawirowań i niepewności organizacyjnej, tym rzadziej postrzegane jest przez pracowników wsparcie organizacyjne, które może przełożyć się na wyższy poziom samooceny i zaangażowania siły roboczej”.	
Armstrong-Stassen i Latack, 1992; Hallier i Lyon, 1996	Armstrong-Stassen i Latack: wszystkie miejsca pracy są postrzegane jako mniej bezpieczne po redukcji i to w organizacjach, w których utrata miejsc pracy była największa, spadek zaufania i zaangażowania może być największy. Hallier i Lyon: nie musi tak być, gdy pracownicy nie identyfikują się z tymi, którzy zostali zwolnieni.	
Sennett, 1998	Niepewność zatrudnienia i koncentracja na krótkoterminowych rozwiązaniach podważają zaufanie międzyludzkie, wywołują poczucie bycia zbędnym, poczucie bezcelowości i apatii.	
Niehoff i in., 2001	Ocalali (pracownicy, którzy przetrwali zwolnienia) często wycofują się, stają się cyniczni, spada ich zaufanie do organizacji i zaangażowanie.	
Kinnunen i in., 2000, za: Widerszal-Bazyl, 2007, s. 20–23	<i>Niepewność zatrudnienia powoduje pogorszenie stosunków koleżeńskich w pracy.</i>	Relacje
Ashford i in., 1989; Lim, 1996	<i>Niepewność zatrudnienia może wpływać na relacje między pracodawcami a pracownikami.</i>	

cd. tab. 11

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
Shoss i Probst, 2012	<i>Niepewność zatrudnienia sprzyja złemu traktowaniu współ-pracowników (co jest następstwem konkurencji).</i>	Relacje
Kinnunen i in., 2000, za: Widerszal-Bazyl, 2007	<i>Niepewność zatrudnienia powoduje pogorszenie relacji z przełożonym.</i>	
Westman i in., 2001, za: Widerszal-Bazyl, 2007	<i>Niepewność zatrudnienia powoduje pogorszenie relacji w rodzinie.</i>	
Greenhalgh i Rosenblatt, 2010	<i>Niepewność zatrudnienia może wpływać na relacje małżeńskie.</i>	
Otto i in., 2011	<i>Niepewność zatrudnienia zwiększa gotowość na ustępstwa.</i>	
Boswell i in., 2014	<i>Pracownicy pracujący w warunkach niepewności zatrudnienia rzadziej wspierają się wzajemnie.</i>	
Armstrong-Stassen, 1993; Bodak i Gableta, 2015; Borg i Elizur, 1992; Bosman, Rothmann i in., 2005; Cheng i Chan, 2008; Davy i in., 1997; De Witte i Näswall, 2003; Forbes, 1985; King, 2000; Kuhnert i Palmer, 1991; Levanoni i Sales, 1990; Mauno i in., 2007; Sora i in., 2010; Yousef, 1998	<i>Niepewność zatrudnienia koreluje ze zmniejszeniem zaangażowania organizacyjnego. Sverke i in., 2002: korelacja $r = -0,36$.</i>	Zaangażowanie organizacyjne
Shoss, 2017	<i>Niepewność zatrudnienia koreluje z brakiem moralnego zaangażowania.</i>	
Indriyani i in., 2020, s. 1279	<i>„[...] można zauważyć [...] negatywny i istotny wpływ niepewności zatrudnienia na zaangażowanie”.</i>	
Park i Ono, 2017	<i>Niepewność zatrudnienia negatywnie korelowała z zaangażowaniem w pracę. Niepewność zatrudnienia pośredniczyła w związku między zastraszaniem w miejscu pracy a zaangażowaniem w pracę.</i>	
Rajput i Talan, 2018	<i>Niepewność zatrudnienia jest istotnym predyktorem zaangażowania w pracę.</i>	
Huang i in., 2012	<i>Zaangażowanie pracowników nie odnosiło się istotnie do afektywnej niepewności zatrudnienia.</i>	
Elst i in., 2016	<i>Obniżenie poziomu wigoru (będącego składową zaangażowania) koreluje pozytywnie z niepewnością zatrudnienia.</i>	
Probst i in., 2020	<i>Niepewność zatrudnienia prowadzi do moralnego braku zaangażowania.</i>	
Kalyal i in., 2010; Reisel i in., 2010; Wong i in., 2005	<i>W sytuacji, gdy pracodawca nie zapewnia bezpieczeństwa pracy, pracownicy zwykle zmniejszają swoje wysiłki i spada ich zaangażowanie.</i>	

cd. tab. 11

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
Jiang i Lavaysse, 2018	<i>Niepewność zatrudnienia prowadzi do spadku zaangażowania.</i>	Zaangażowanie organizacyjne
Huang i in., 2012	<i>*Zaangażowanie pracowników redukuje niepewność.</i>	
Huang i in., 2010	Afektywna niepewność zatrudnienia pośredniczy w związku między poznawczą niepewnością zatrudnienia a zaangażowaniem organizacyjnym.	
Pugh, 2015	Pracownicy, u których często następowały zmiany w pracy, przywykli do zmienności i nie oczekują, że pracodawca odwzajemni ich zaangażowanie.	
Bernhard-Oettel i in., 2011	<i>Pracownicy którzy mają większe oczekiwania co do bezpieczeństwa, są mniej zaangażowani.</i>	
Bosman, Buitendach i in., 2005	<i>Niepewność co do przyszłego bezpieczeństwa pracy zmniejsza zaangażowanie organizacyjne.</i>	
Lee i Peccei, 2007	Pracownicy bardziej niepewni swojej pracy potrzebują więcej wsparcia organizacyjnego, aby doświadczyć tego samego poziomu poczucia własnej wartości opartej na organizacji (<i>organization-based self-esteem</i>) zwiększającego zaangażowanie co pracownicy mający większe poczucie bezpieczeństwa pracy.	
Klandermans i in., 2010	Stali pracownicy doświadczają poważniejszych negatywnych konsekwencji pod względem zaangażowania niż pracownicy na stanowiskach tymczasowych.	
Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007	Niepewność co do przyszłych warunków pracy jest silniej związana z zaangażowaniem w pracę niż niepewność co do degradacji i zwolnienia.	
Cizreliogullari i in., 2019	<i>Pracownicy mający niskie poczucie bezpieczeństwa pracy przy wysokim zaangażowaniu zawodowym osiągnęli lepsze wyniki niż pracownicy mający wysokie poczucie bezpieczeństwa pracy.</i>	
Elst i in., 2011	<i>Pracownicy borykający się z niepewnością zatrudnienia są mniej zaangażowani w swoją pracę, ponieważ dostrzegają bezsilność i brak kontroli.</i>	
Roll, Siu, Li i De Witte, 2015	<i>W próbie pracowników z Chin ilościowa i jakościowa niepewność zatrudnienia nie były skorelowane z zaangażowaniem w pracę.</i>	
Somani i Khowaja, 2012	<i>Bezpieczeństwo zatrudnienia jest jednym z najważniejszych czynników zaangażowania organizacyjnego.</i>	
Lee i Peccei, 2007	<i>Nie stwierdzono, aby postrzegana niepewność zatrudnienia miała znaczący moderujący wpływ na relacje między samooceną opartą na organizacji (<i>organization-based self-esteem</i>) i afektywnym zaangażowaniem organizacyjnym (<i>affective organizational commitment</i>).</i>	

cd. tab. 11

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
Charkhabi, 2018; Cizreliogullari i in., 2019; De Cuyper i in., 2012; Elst i in., 2014b; Piccoli i De Witte, 2015	Wyczerpanie emocjonalne koreluje dodatnio z niepewnością zatrudnienia.	Wyczerpanie emocjonalne i wypalenie zawodowe (jako przeciwieństwo zaangażowania)
De Cuyper i in., 2012	*Wyczerpani pracownicy mogą być narażeni na utratę pracy z powodu gorszych wyników. Wyczerpanie emocjonalne z opóźnieniem powoduje niepewność zatrudnienia.	
Kinnunen i in., 1999	Istnieje opóźniony wpływ niepewności zatrudnienia na wyczerpanie emocjonalne.	
De Witte i in., 2010	Ilościowa i jakościowa niepewność zatrudnienia powodują wyczerpanie emocjonalne, niepokój psychiczny i depersonalizację.	
Dekker i Schaufeli, 1995	<i>Długotrwała niepewność związana z niepewnością zatrudnienia powoduje wypalenie zawodowe.</i>	
Kausto i in., 2005	<i>Istnieje istotny pozytywny związek między niepewnością zatrudnienia a wyczerpaniem emocjonalnym.</i>	
Sulea i in., 2013; Tepper i in., 2009; Thau i in., 2009	<i>Niepewność w miejscu pracy sprzyja wypaleniu zawodowemu.</i>	
Jiang i Lavaysse, 2018	<i>Niepewność zatrudnienia prowadzi do wypalenia zawodowego.</i>	
Dekker i Schaufeli, 1995; De Witte, 1999; Roll, Siu, Li i De Witte, 2015	<i>Niepewność zatrudnienia koreluje z wypaleniem zawodowym.</i>	
Llosa-Fernández i in., 2018	<i>Niepewność zatrudnienia koreluje z wyczerpaniem emocjonalnym.</i>	
Domenighetti i in., 2000, za: Widerszal-Bazyl, 2007	<i>Niepewność zatrudnienia sprzyja subiektywnie odczuwaniu stresowi.</i>	Stres
Hellgren i in., 1999; De Witte i in., 2010	<i>Ilościowa niepewność zatrudnienia powoduje stres psychiczny.</i>	
De Cuyper i in., 2008, 2012	Pracodawcy oferują pewność zatrudnienia, aby przyciągnąć i zatrzymać pracowników.	Postrzegalna zatrudnialność
Probst i in., 2019; Rosenblatt i in., 1999	<i>Niepewność zatrudnienia jest związana z wieloma różnymi aspektami wydajności.</i>	Wydajność i efektywność pracy – negatywny związek
Greenhalgh i Rosenblatt, 1984, s. 438	„[...] pracownicy reagują na niepewność zatrudnienia, a ich reakcje mają konsekwencje dla efektywności organizacyjnej”.	

cd. tab. 11

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
Sarwat i in., 2021, s. 1264	„[...] nasze wyniki sugerują, że gdy ludzie czują się niepewnie w pracy, mogą ukrywać wiedzę, co z kolei obniża ich wydajność innowacyjną”.	Wydajność i efektywność pracy
Abramis, 1994; Allen i in., 2001; Callea, Urbini, i Chirumbolo, 2016; Cheng i Chan, 2008; Chirumbolo i Areni, 2005, 2010; Dunlap, 1994; Hesselink i Van Vuuren, 1999; Jacobson i in., 1993; Reisel i in., 2010; Richter i in., 2014; Roll, Siu, Li i De Witte, 2015	<i>Wydajność pracy jest negatywnie skorelowana z niepewnością zatrudnienia.</i>	– negatywny związek
Sun i in., 2022, s. 1326	„[...] strach przed zwolnieniem [...], jednocześnie powodując spadek ich wydajności pracy”.	
Cheng i Chan, 2008; Gilboa i in., 2008; Jiang i Lavaysse, 2018	<i>Między niepewnością zatrudnienia i wydajnością pracy występuje słaby negatywny związek.</i>	
De Witte i in., 2010	<i>Ilościowa i jakościowa niepewność zatrudnienia obniżają osiągnięcia osobiste.</i>	
Probst i in., 2007	<i>Niepewność zatrudnienia wywołuje spadek kreacyjności i zdolności rozwiązywania problemów, co powoduje spadek wydajności pracy.</i>	
Roll, Siu i Li, 2015	<i>Badania na próbie pracowników z Niemiec wykazały, że niepewność zatrudnienia jest negatywnie związana z wydajnością pracy. W próbie pracowników z Chin nie stwierdzono takiej zależności ani w stosunku do ilościowej, ani jakościowej niepewności zatrudnienia.</i>	
Shin i Hur, 2020, s. 50	„Niepewność zatrudnienia zmniejsza wydajność pracy, tworząc stan charakteryzujący się brakiem motywacji”.	
Huang i in., 2012	<i>Afektywna niepewność zatrudnienia przewidywała wydajność pracy ($b = 0,11$, $p < 0,01$).</i>	
Reisel i in., 2007	<i>Niepewność zatrudnienia ma znaczący pośrednio negatywny wpływ na postrzegane wyniki organizacji.</i>	
Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007	<i>Niepewność zatrudnienia jest skorelowana ze spadkiem wysiłku, pewności siebie i optymizmu.</i>	
Schreurs i in., 2010	<i>Istnieje negatywny związek poczucia własnej skuteczności w pracy i niepewności zatrudnienia.</i>	
Bosman, Buitendach i in., 2005	<i>Niepewność zatrudnienia jest związana z niższą skutecznością w pracy.</i>	
Armstrong-Stassen, 1993; Rosenblatt i in., 1999	<i>Wzrost niepewności zatrudnienia jest związany z niższą samooceną wyników pracy.</i>	

cd. tab. 11

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
Kang i in., 2012	<i>Postrzegana niepewność zatrudnienia może ograniczyć podejmowanie prac nieobowiązkowych.</i>	Wydajność i efektywność pracy – negatywny związek
Abolade, 2018; Wang i in., 2015	<i>Występowała ujemna korelacja ($r = -0,64$) niepewności zatrudnienia i wydajności organizacyjnej.</i>	
Costa i Neves, 2017, s. 389	<i>„Menedżerowie mogą wierzyć, że promowanie niepewności zatrudnienia motywuje pracowników (ze względu na pozytywny bezpośredni związek z wynikami). Jednak wynikający z tego stres i negatywne nastawienie do pracy mogą zagrozić wydajności organizacji. Na przykład na krótką metę niepewność zatrudnienia może działać pozytywnie, ale w dłuższej perspektywie może zaszkodzić zdrowiu i nastawieniu pracowników do pracy”.</i>	
Probst, 2002	<i>Niepewność zatrudnienia może skutkować zachowaniami wycofującymi, jak spóźnienia i nieobecność.</i>	
Watson, 2010, za: Abolade, 2018	<i>Aby umożliwić pracownikom osiągnięcie lepszych wyników w pracy, a przez to wyższą wydajność, pracodawca musi zapewnić bezpieczeństwo pracy.</i>	
Kinnunen i in., 2000, za: Widerszal-Bazyl, 2007	<i>Pracownicy obawiający się utraty pracy wkładają mniejszy wysiłek w pracę.</i>	
Elst i in., 2016	<i>Postrzeganie niepewności zatrudnienia powoduje zauważalną nierównowagę między wysiłkiem włożonym w pracę a bezpieczeństwem pracy wynikającym z kontraktu psychologicznego. W efekcie pracownicy wycofują się i zmniejszają wysiłek.</i>	
Noer, 1993, za: Chirkowska-Smolak, 2015	<i>Niepewność zatrudnienia powoduje spadek wydajności pracy szczególnie wśród pracowników fizycznych.</i>	
De Cuyper i De Witte, 2006; De Witte i Näswall, 2003	<i>Niepewność zatrudnienia wpływa na wyniki pracy pracowników stałych, ale nie pracowników tymczasowych.</i>	
Sverke i in., 2006	<i>Niepewność zatrudnienia podnosi wydajność; pracownicy ciężiej pracują, aby wyróżnić się wśród kolegów i zwiększyć swoją wartość dla organizacji.</i>	Wydajność i efektywność pracy – pozytywny związek
Sutton, 1987	<i>Pracownicy poddani niepewności zatrudnienia, po ogłoszeniu zamknięcia zakładu zwiększyli swój wysiłek i produktywność.</i>	
Probst i in., 2007	<i>Niepewność zatrudnienia może sprzyjać wzmożonemu wysiłkowi w celu wyższej wydajności. Niepewność zatrudnienia powstrzymuje ludzi przed bezproduktywnym zachowaniem.</i>	
Sverke i in., 2002	<i>Pracownicy niepewni zatrudnienia zamierzają osiągać lepsze rezultaty niż ich odpowiednicy.</i>	
Piccoli i in., 2019; Probst i in., 2007; Shoss, 2017	<i>Niskie bezpieczeństwo pracy połączone z możliwością karnia i zwalniania pracowników może zwiększyć wydajność.</i>	

cd. tab. 11

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
O'Driscoll i Cooper, 1996, za: Rajput i Talan, 2018	<i>Niepewność zatrudnienia skłania pracowników do większego wysiłku, zwiększając w ten sposób ich ogólną wydajność.</i>	Wydajność i efektywność pracy – pozytywny związek
Gilboa i in., 2008	<i>Metaanaliza: w krajach, w których sieci bezpieczeństwa są słabe, prawdopodobieństwo, że pracownik będzie pracować bardziej starannie z powodu niepewności zatrudnienia, jest większe niż w krajach, w których takie sieci bezpieczeństwa są mocniejsze.</i>	
Brockner, Grover i in., 1992	<i>Wysiłek w pracy koreluje z niepewnością zatrudnienia.</i>	
Brockner, Tyler i in., 1992; Sverke i Hellgren, 2001	<i>Pracownicy dostrzegający ryzyko zwolnień mogą zwiększyć swój wysiłek w pracy, aby być bardziej wartościowi dla organizacji i nie zostać zwolnieni.</i>	
Costa i Neves, 2017	<i>Istnieje pozytywny bezpośredni związek niepewności zatrudnienia z wynikami.</i>	
Staufenbiel i König, 2010	<i>Niepewność zatrudnienia może działać jako korzystny stresor wyzwania. Odnotowano słaby pozytywny bezpośredni związek niepewności zatrudnienia z wynikami ocenianymi przez przełożonych, a także silniejszy negatywny pośredni związek poprzez pogorszenie nastawienia do pracy. Pracownicy angażują się w zachowania sprzyjające organizacji, gdy ich praca jest niepewna – pracują ciężiej.</i>	
Ashford i in., 1989; Subramaniam i in., 2011; Sverke i in., 2002	<i>Nie ma istotnego związku między niepewnością zatrudnienia i wydajnością pracy.</i>	Wydajność i efektywność pracy – brak związku lub kontrowersje
Ashford i in., 1989	<i>Niepewność zatrudnienia nie miała znaczącego wpływu na wyniki podwładnych w ocenie przełożonych.</i>	
Gilboa i in., 2008; Selenko i in., 2013	<i>Nie ma dostatecznych dowodów na istnienie związku między bezpieczeństwem pracy a wydajnością.</i>	
Hootegem i in., 2019	<i>Nie było istotnego bezpośredniego związku między niepewnością zatrudnienia a pojawianiem się lub wdrażaniem pomysłów.</i>	
Chirumbolo i Areni, 2010; Chojnacki, 2015; Schreurs i in., 2012	<i>Badania związku między bezpieczeństwem zatrudnienia a wydajnością pracy przyniosły niejednoznaczne rezultaty.</i>	
Brockner, Grover i in., 1992	<i>U ocalałych, zależność między niepewnością zatrudnienia a wynikami pracy jest U-kształtna. Największy wysiłek w pracy obserwowano u pracowników ze średnim poziomem niepewności zatrudnienia. U osób z niską lub wysoką niepewnością wysiłek był mniejszy.</i>	Wydajność i efektywność pracy – pogłębione obserwacje
Brockner, Tyler i in., 1992; Selenko i in., 2013	<i>Zaobserwowano umiarkowany lub krzywoliniowy wpływ niepewności zatrudnienia na wyniki.</i>	

cd. tab. 11

Autor	Cytat lub wniosek	Cecha/ pojęcie
Staufenbiel i König, 2010	<i>Występują dwa przeciwstawne procesy: bezpośredni negatywny wpływ niepewności zatrudnienia na wyniki oraz wzmożone zarządzanie wrażeniem przez pracowników, co przekłada się na lepsze rezultaty ich pracy.</i>	Wydajność i efektywność pracy – pogłębione obserwacje
Gilboa i in., 2008	<i>Jeśli pracownicy uważają, że indywidualne wyniki pracy poprawią wyniki organizacji i bezpieczeństwo jej członków, wówczas niskie bezpieczeństwo pracy powoduje wzrost nakładów pracy.</i>	
Van Vuuren i in., 1991	<i>Pracownicy wierzyli, że ich wysoka wydajność najlepiej ochroni ich przed utratą pracy.</i>	
Roll, Siu i Li, 2015	Relacja między ilościową niepewnością zatrudnienia a wydajnością pracy jest moderowana przez unikanie niepewności .	Wydajność i efektywność pracy – moderator
Probst i in., 2017	Moderatorem związku między niepewnością zatrudnienia a wydajnością jest poziom kapitał psychologicznego pracownika.	
Probst i in., 2019	Nie ma przekonujących dowodów, aby zarządzanie wrażeniem pośredniczyło we wpływie niepewności zatrudnienia na wydajność.	

Uwaga: pogrubioną czcionką oznaczono te zależności, które obejmowały więcej zmiennych lub szczególnie zmienne; kursywą zaznaczono te zależności, które są bezpośrednio związane z postawionymi hipotezami; gwiazdką (*) opatrzone te wyniki badań, które traktują o przyczynach niepewności zatrudnienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

trudnienia zwiększa gotowość na ustępstwa, co może sprzyjać stabilnym relacjom. Negatywną konsekwencją niepewności zatrudnienia jest spadek zaangażowania pracowników, którzy koncentrują się na spodziewanym niebezpieczeństwie utraty pracy lub niebezpieczeństwie pogorszenia warunków pracy, co powoduje, że brakuje im energii do intensywnej pracy. Jednocześnie część badań (Huang i in., 2012) wskazuje, że zaangażowanie pracownicze może być buforem zmniejszającym lub osłabiającym działanie niepewności zatrudnienia. Jeśli przyjąć za literaturę, że przeciwieństwem zaangażowania jest wypalenie zawodowe, nie powinno dziwić, że wiele badań potwierdza pozytywny związek niepewności zatrudnienia z wypaleniem zawodowym i wyczerpaniem emocjonalnym (Jiang i Lavaysse, 2018; Sulea i in., 2013; Tepper i in., 2009; Thau i in., 2009). W rezultacie niepewność zatrudnienia sprzyja stresowi (Domenighetti i in., 2000, za: Widerszal-Bazyl, 2007). Innym skutkiem

niepewności zatrudnienia jest osłabienie samopoczucia oraz badany wielokrotnie spadek satysfakcji z pracy i szerzej z życia, któremu towarzyszy spadek dobrostanu i negatywne emocje. W konsekwencji niepewność zatrudnienia prowadzi do pogorszenia zdrowia psychicznego i fizycznego. Niepewność zatrudnienia sprzyjała również wypadkom w pracy i nieetycznym zachowaniom pracowników, włącznie z działaniem na szkodę pracodawcy. W szerszym ujęciu wiązało się to ze zmniejszoną lojalnością, wzmożonym prezentyzmem i wzrostem rotacji pracowników. Z kolei badania dotyczące wpływu niepewności zatrudnienia na wydajność pracy przynosiły sprzeczne wyniki. W starszych pracach niepewność zatrudnienia traktowano nawet jako motywator. Dopiero później zaczęto zauważać, że wzrost wydajności może być pozorny i związany z kreowaniem wizerunku dobrego pracownika, podczas gdy realna wydajność pracy spadała. Współczesne badania wskazują, że zarówno wzrost wydajności (Piccoli i in., 2019; Probst i in., 2007; Shoss, 2017; Sutton, 1987; Sverke i in., 2006), jak i jej spadek są skutkiem wzrostu niepewności zatrudnienia (Kinnunen i in., 2000, za: Widerszal-Bazyl, 2007; Noer, 1993, za: Chirkowska-Smolak, 2015; Elst i in., 2016).

Doprecyzowaniem mikroanalizy niepewności zatrudnienia są badania *stricte* koncentrujące się na cechach i rodzaju pracy⁶³. Wynika z nich, że niewykwalifikowani pracownicy fizyczni najczęściej nieco silniej odczuwają niepewność zatrudnienia od pracowników umysłowych (Kalleberg, 2013; Keim i in., 2014). Jednocześnie dotychczasowe badania nie potwierdziły kierunku związku niepewności zatrudnienia i formy zatrudnienia. Część badań wskazuje na wyższą niepewność zatrudnienia wśród pracowników tymczasowych (Berglund i in., 2014; De Witte i Näswall, 2003; Keim i in., 2014; Kinnunen i Nätti, 1994; Klandermans i in., 2010), a część – wśród stałych pracowników (Hartley i Jacobson, 1991, za: Urbaniak, 2014; Ma i in., 2019). Niektórzy badacze zwracają uwagę na większą zmienność zatrudnienia lub jej silniejsze skutki wśród pracowników tymczasowych, inni natomiast na różne oczekiwania takich pracowników, którzy z założenia nie oczekują stabilnego i bezpiecznego zatrudnienia.

Wszystkie analizowane wyżej korelaty niepewności zatrudnienia – zarówno makro-, jak i mikroekonomiczne – można analizować bardziej szczegółowo w zależności od tego, jakimi cechami charakteryzują się pracownicy i pracodawcy. Przykładowo niepewność zatrudnienia koreluje ze złą sytuacją ekonomiczną pracodawcy (Debus i in., 2014), a także mobbingiem w miejscu pracy (Glambek i in., 2014, 2018; Shin i Hur, 2020). Brak jest konsensusu co do związku niepewności zatrudnienia z rodzajem przedsiębiorstwa – niewielka część badań odnosi się do tego zagadnienia. Piastowanie stanowiska kierowniczego najprawdopodobniej obniża poziom niepewności zatrudnienia (Burchell, 1999, za: Widerszal-Bazyl, 2007; Richter i in., 2014; Schreurs i in., 2010).

⁶³ Szersza analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

Z kolei sytuacja rodzinna pracownika tylko według części badaczy ma związek z poziomem niepewności zatrudnienia, chociaż można zauważyć dwie tendencje: pierwsza dotyczy podwyższonej niepewności zatrudnienia w sytuacji braku wsparcia ze strony partnera (Lim, 1996), a druga – podwyższonej niepewności zatrudnienia jako rezultatu odpowiedzialności i świadomości konieczności utrzymania dzieci (Berglund i in., 2014; Chung i van Oorschot, 2010; Erlinghagen, 2008; Näswall i De Witte, 2003). Podobnie wiele badań wskazuje, że pracownicy o dłuższym stażu pracy gorzej znoszą niepewność zatrudnienia (Béduwé i in., 2018, s. 10; Kiersztyn, 2017). Stosunkowo często wspomina się również o podwyższonym poziomie niepewności zatrudnienia u najmłodszych pracowników, którzy dopiero wchodzą w życie zawodowe (Erlinghagen, 2008). Nie ma również zgodnych opinii co do związku niepewności zatrudnienia z płcią; różne badania podają różne argumenty na wyjaśnienie wyższego poziomu niepewności zatrudnienia u mężczyzn lub kobiet (Cheng i Chan, 2008). Wydaje się natomiast, że w literaturze osiągnięto względny konsensus co do tego, że wzrost wykształcenia i możliwości edukacyjne sprzyjają stabilności zatrudnienia i w konsekwencji obniżeniu niepewności zatrudnienia (Sverke i in., 2002), gdyż osoby z wyższym wykształceniem podnoszą jakość kapitału ludzkiego organizacji (Keim i in., 2014).

Analiza przyczyn i konsekwencji niepewności zatrudnienia jest utrudniona z uwagi na wielość powiązań i wielość mediatorów. Część zmiennych moderujących (np. wsparcie rodziny) może osłabiać negatywny wpływ niepewności zatrudnienia. Do przykładowych moderatorów i mediatorów⁶⁴ zaliczono m.in. zaangażowanie (Spiegelaere i in., 2014) i poczucie kontroli (Probst, 2005). Ich wielość oraz wielość potencjalnych przyczyn i potencjalnych skutków niepewności zatrudnienia wskazują, że w analizach niepewności zatrudnienia warto badać szereg zmiennych pośredniczących, współtowarzyszących i kontrolnych oraz stosować rozwinięte modele empiryczne. Im bowiem szerszy jest zestaw analizowanych zmiennych, tym większe jest prawdopodobieństwo uchwycenia oddziaływania czynnika, który w pierwszym oglądzie nie wydaje się istotny, a dopiero po uwzględnieniu zmiennych towarzyszących tworzy się pełniejszy obraz sytuacji. Obserwowano interaktywny wpływ zmiennych biograficznych (płeć, wiek, staż, rasa, liczba lat na obecnym stanowisku, region) na różnice w ogólnej niepewności zatrudnienia wśród pracowników (Dachapalli i Parumasur, 2012). To jest kolejny argument za prowadzeniem szerokich badań uwzględniających wiele aspektów związanych z pracą i pracownikiem. Będzie to ważny postulat w realizacji kolejnych badań empirycznych. Tym samym można założyć, że relacje między podmiotami życia biznesowego są na tyle skomplikowane, że próby wpasowania ich w proste liniowe relacje (regresji) są nieskuteczne, a często przynoszą sprzeczne efekty. Wydaje się, że relacje między różnymi pojęciami, takimi jak niepewność zatrudnienia, stres, lojalność, a także cechami pracodawców i pra-

⁶⁴ Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

owników (np. wielkość przedsiębiorstwa) tworzą raczej wielowymiarowy model przestrzenny, gdzie na poszczególnych płaszczyznach rozlokowane są wspomniane pojęcia i cechy. Płaszczyzny te przeplatają się wzajemnie i są trudne do uchwycenia matematycznie czy statystycznie, co powoduje różnice w badaniach (opartych na wybranych, niekiedy klasycznych, zestawach analizowanych zmiennych). Na tej podstawie można wskazać kolejny postulat – konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na nieliniowe relacje między zmiennymi.

Skoro niepewność zatrudnienia koreluje z tak dużą liczbą czynników, to warto również badać szczegółowo różne grupy pracowników, odrębnie tych, którzy mają małe, średnie i duże poczucie niepewności zatrudnienia, a następnie sprawdzić, z czym niepewność zatrudnienia koreluje w każdej grupie. Każda z nich może charakteryzować się swoistymi cechami, niewystępującymi w pozostałych grupach. Wiele badań wskazywało na relacje niepewności zatrudnienia i wybranych aspektów. To oznacza, że w badaniach empirycznych należy uwzględnić i szczególnie analizować obserwacje odstające i grupy charakteryzujące się najniższym i najwyższym poziomem niepewności zatrudnienia.

Jak w przypadku innych zmiennych społecznych, również niepewność zatrudnienia charakteryzuje się zwrotnością. To znaczy, że wywołuje ona określone konsekwencje i jednocześnie w jakimś stopniu jest ich następstwem, co wynika z tego, że ludzie przewidują sytuację i starają się antycypować zdarzenia. Przykładowo niepewność zatrudnienia oddziałuje nie tylko na samych pracowników, ale jest również negatywnym elementem relacji publicznych. Według Fonner i Roloffa (2006)

im bardziej stażysta dostrzega, że pracownicy organizacji są zaniepokojeni zwolnieniami i niestabilnością ekonomiczną organizacji, tym mniejsze będzie jego zaufanie do swojego pracodawcy [...]. Jeśli stażysta wiedział, że w organizacji były zwolnienia, to może postrzegać organizację jako mało wspierającą. (s. 219–220)

Oddziaływanie niepewności zatrudnienia jest wieloaspektowe i wielotorowe (Awosusi i Fasanmi, 2014). Powstała nawet hipoteza rozlania (*spillover*), zgodnie z którą postawy wobec życia zawodowego wpływają na postawy wobec życia niezwiązanego z pracą (Lim, 1996). W szerszym ujęciu można założyć, że pozytywne zdarzenia w życiu (zawodowym i prywatnym) sprzyjają wystąpieniu kolejnych pozytywnych zdarzeń. Z kolei negatywne doświadczenia w życiu zawodowym sprzyjają pojawieniu się zdarzeń negatywnych. Ważne jest bowiem nastawienie samego pracownika i jego ocena sytuacji, a ta może być subiektywna.

Rozdział 4

ZAŁOŻENIA METODYCZNE BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Pomiar niepewności zatrudnienia

4.1.1. Kontrowersje wokół mierzenia niepewności zatrudnienia

Sposoby mierzenia niepewności zatrudnienia podlegały ewolucji. Szerszy jej opis i charakterystykę czynników wpływających na sposoby jej pomiaru przedstawiła Wyrwa (2019). Przyjęcie założenia, że niepewność zatrudnienia jest subiektywnie postrzegana przez pracowników, a jej nasilenie zależy nie tylko od obiektywnych zdarzeń zachodzących wokół pracownika, ale także od indywidualnej percepcji, determinowanej m.in. wcześniejszymi doświadczeniami pracownika, powoduje, że racjonalnym sposobem pomiaru jest sondaż diagnostyczny i technika ankietowa. Część badaczy zwraca uwagę na mankamenty zastosowania ankiety i wątpliwości co do wiarygodności uzyskiwanych rezultatów. Okazuje się jednak, że w wielu przypadkach nie ma możliwości pozyskania innych danych pierwotnych, a technika ankietowa pozostaje podstawową techniką badań w ramach nauk społecznych (Abolade, 2018; Wang i in., 2018; Zhang i in., 2015).

Brakuje również wspólnej definicji niepewnego zatrudnienia, a tym bardziej powszechnie przyjętych wskaźników jego pomiaru (Polkowska, 2016). Wydaje się, że najsilniejsza linia graniczna leży między badaczami uznającymi subiektywizm niepewności zatrudnienia a tymi, którzy próbują znaleźć i ocenić stopień niepewności zatrudnienia za pomocą obiektywnych determinant niepewności zatrudnienia, takich jak np. odsetek osób zatrudnionych w ramach elastycznych form pracy czy stopień prawnej ochrony pracownika.

Według Kiersztyn (2020)

z uwagi na przedstawione wyżej trudności adekwatna operacjonalizacja niepewności na rynku pracy powinna być oparta na danych opisujących obiektywną sytuację pracy poszczególnych osób, a nie na ich subiektywnej ocenie tej sytuacji. Powinna też uwzględniać zmiany sytuacji pracy na przestrzeni lat, dzięki czemu umożliwiłaby ustalenie, czy niestabilność zawodowa utrzymuje się przez dłuższy okres. (s. 77)

Trzeba jednak odnieść się do pierwotnych założeń przyjmowanych przez każdego badacza. Samodzielnie podejmuje on decyzję, co chce badać – jaką niepewność zatrudnienia: zobiektywizowaną czy subiektywnie postrzeganą przez pracownika. Co więcej, dużo zależy od przyjętego paradygmatu.

Tymczasem okazuje się, że część osób podlegających obiektywnie działającym czynnikom, które powinny nasilać uczucie niepewności w pracy, nie odczuwa jej. Przykładowo niektóre badania wskazują, że osoby zatrudnione w ramach umów czasowych nie doświadczają (subiektywnie i indywidualnie) wysokiego niepokoju i obaw co do stabilności swojej pracy, ponieważ przyjmują one założenie, że nie mogą liczyć na stabilność pracy, ich celem jest krótkoterminowa praca lub wyższe wynagrodzenie, nawet kosztem poczucia bezpieczeństwa. Tym samym w niniejszej książce skoncentrowano się na takich miernikach niepewności zatrudnienia, które odnoszą się do końcowego stanu charakteryzującego pracownika i jego odczucia. Analizowano też siły wpływu obiektywnych czynników, które mogą zwiększać lub zmniejszać niepewność zatrudnienia. W tabeli 11 wskazano na korelaty i potencjalne korelaty niepewności zatrudnienia. Niektóre z nich zostaną poddane weryfikacji, jednak one same nie będą utożsamiane z niepewnością zatrudnienia. Przykładowo samo zatrudnienie w ramach elastycznych form pracy nie będzie traktowane jako czynnik przesądzający o wysokiej niepewności zatrudnienia. Dopiero negatywna reakcja na elastyczne zatrudnienie będzie traktowana jako niepewność zatrudnienia. Samo zbadanie tego, czy osoby zatrudnione w ramach elastycznych form pracy czują się niepewnie w pracy, będzie dopiero zadaniem empirycznym pozwalającym stwierdzić, czy elastyczne formy zatrudnienia prowadzą do niepewności zatrudnienia⁶⁵.

Sama próba mierzenia niepewności zatrudnienia w odniesieniu do pracy może wzbudzać pewne wątpliwości. Już w 1921 r. Keynes i Knight w swoich publikacjach rozgraniczyli ryzyko od niepewności, różnicując je możliwością pomiaru. Zgodnie z ich założeniem, ryzyko jest mierzalne (i znany jest rozkład prawdopodobieństwa), podczas gdy niepewność jest niemierzalna (Snowdon i in., 1998, s. 396). Współcześnie podejmuje się próby mierzenia prawie wszystkiego (łącznie z wartością naukową publikacji). Na ciekawą interpretację dokonaną przez Bodie i Merton (2003, s. 364) powołał się Janasz (2009):

niepewność istnieje zawsze wtedy, gdy nie jesteśmy pewni, co wydarzy się w przyszłości. Ryzyko jest niepewnością, która ma znaczenie, ponieważ wpływa na dobrobyt zainteresowanych osób. Niepewność jest więc niezbędnym, ale niewystarczającym warunkiem pojawienia się ryzyka. Każda ryzykowna sytuacja jest jednocześnie niepewna, może jednak pojawić się niepewność bez elementu ryzyka. (s. 94)

Podsumowując, w niniejszej książce przyjęto, że pomiarowi podlegać będzie subiektywnie rozumiana niepewność zatrudnienia. Jest ona rezultatem wielu okoliczności, w tym obiektywnych (np. warunki na rynku pracy) i subiektywnych (np. indywidualne psychospołeczne cechy pracownika). Praktyka pomiaru niepewności zatrudnienia zaowocowała różnymi refleksjami natury empirycznej (tabela 12).

⁶⁵ Należy również oddzielić zatrudnialność od niepewności zatrudnienia. To, że ktoś obawia się utraty pracy, nie oznacza, że nie będzie mógł jej szybko znaleźć, i odwrotnie, brak niepewności zatrudnienia nie oznacza dużej zatrudnialności, czyli tego, że ktoś szybko znajdzie nową pracę.

Tabela 12. Uwagi na temat operacjonalizacji niepewności zatrudnienia

Autor	Uwagi	Aspekt
Wyrwa, 2019, s. 113	„Jak zauważyło kilku autorów, niepewność zatrudnienia była mierzona <i>ad hoc</i> , często pojedynczymi elementami, skalami o nieznanym właściwościach psychometrycznych lub pomiarami pozbawionymi podstaw teoretycznych”.	Powszechność nierzetelnych skal pomiarowych
Fisher i in., 2016	Miary oparte na pojedynczych elementach (skal) mogą dostarczać przydatnych informacji o poziomie niepewności zatrudnienia.	Obszerność i wielowymiarowość skali
Greenhalgh i Rosenblatt, 2010; Sverke i in., 2002	Istnieją dwie metody pomiaru niepewności zatrudnienia: 1) metoda globalna – mierzenie całkowitej niepewności zatrudnienia, 2) metoda wielowymiarowa – mierzenie różnych aspektów lub składowych niepewności zatrudnienia.	
Spiegelaere i in., 2014, s. 327	„Jednak niepewność zatrudnienia jest często mierzona za pomocą skal pojedynczych punktów (De Witte, 1999; Mohr, 2000), a metaanaliza (Sverke i in., 2002) wykazała, że badania wykorzystujące pomiary pojedynczych pozycji testowych, raportują słabsze relacje z wynikami pracy, co wskazuje, że stosowanie pomiaru jednopunktowego może prowadzić do niewielkiego niedoszacowania wielkości efektu”.	
Ashford i in., 1989; Lee i in., 2008; Shi, 2017	W metodzie wielowymiarowej zwykle wykorzystuje się kwestionariusze zawierające wiele pozycji testowych. Przykładowo Ashford i in. (1989) zaproponowali 57 wskaźników mierzących pięć aspektów niepewności zatrudnienia. Z kolei Lee i in. (2008) zastosowali uproszczony wariant, tj. metodę „bare-bone”, opartą na 14 pozycjach kwestionariuszowych ujętych w ramach dwóch wskaźników odpowiadających dwóm aspektom niepewności zatrudnienia.	
Ashford i in., 1989; Wyrwa, 2019	Wieloczynnikowe kwestionariusze niepewności zatrudnienia są postrzegane jako lepsze od jednoczynnikowych.	
Mauno i in., 2001	Warto używać wielowymiarowych skal, ponieważ dają szansę zbadania związku między niepewnością zatrudnienia a innymi zmiennymi.	
Sverke i in., 2002	Pomiary wielowymiarowe są bardziej trafne niż pomiary z zastosowaniem kwestionariuszy jednowymiarowych.	
Ashford i in., 1989	Skale jednowymiarowe dawały gorsze rezultaty statystyczne pomiaru.	
Greenhalgh i Rosenblatt, 1984	Autorzy jako pierwsi zalecali wielowymiarowy pomiar, obejmujący utratę pracy i utratę cennych warunków pracy.	
Gorsuch, 1997; Spector, 1992	Skale niepewności zatrudnienia złożone z wielu wskaźników charakteryzują się wyższą rzetelnością niż pojedyncze pozycje.	

cd. tab. 12

Autor	Uwagi	Aspekt
Llosa-Fernández i in., 2018; Sverke i in., 2002	Pomiar niepewności zatrudnienia jedną pozycją testową jest niewłaściwy.	Obszerność i wielowymiarowość skali
Wang, Hao i in., 2021, s. 33	„Relatywnie rzecz biorąc, miary wielowymiarowe obejmują i oddają więcej cech niepewności zatrudnienia niż skale jednowymiarowe, a badania walidacyjne, zwłaszcza badanie O’Neilla i Sevastosa (2013), dostarczają silnych dowodów psychometrycznych na bardziej złożony wielowymiarowy model pomiarowy w porównaniu z modelem jednowymiarowym”.	
Greenhalgh i Rosenblatt, 1984	Niepewność zatrudnienia jest złożonym zjawiskiem i dlatego skale oparte na prostych miarach (takie jak skala Caplana (Caplan i in., 1975) i skala Johnsona (Johnson i in., 1984)) upraszczają rzeczywistość.	
Ashford i in., 1989	Istnieją trzy rodzaje niepewności: brak pewności co do utraty pracy, brak pewności co do utraty poszczególnych elementów pracy oraz bezsilność w zapobieganiu utracie pracy.	Aspekty, które należy uwzględnić przy pomiarze
Widerszal-Bazyl, 2007, s. 22	„Jednakże na podstawie dostępnych doniesień można stwierdzić, że nie ma negatywnych różnic między klasycznymi kwestionariuszami papier-ołówek a metodą CAPI”.	
Bustillo i Pedraza, 2010, s. 3	„Ponieważ jest to kwestia percepcji, w większości badań subiektywnej niepewności zatrudnienia tworzy się swoje wskaźniki subiektywnej niepewności zatrudnienia na podstawie odpowiedzi udzielonych przez pracowników na bezpośrednie lub pośrednie pytania dotyczące postrzeganego bezpieczeństwa ich pracy”.	
Kiersztyn, 2017, s. 118	„Wyniki przeprowadzonych przeze mnie analiz prowadzą do wniosku, że zarówno miary obiektywne, jak i subiektywne, powszechnie stosowane w literaturze jako wskaźniki <i>labor market precarity</i> , są do pewnego stopnia niewiarygodne. Co więcej, problemu pomiaru nie można odpowiednio rozwiązać, po prostu łącząc wskaźniki obiektywne i subiektywne, ze względu na złożoność wzajemnych zależności między różnymi aspektami niepewności”.	
Shoss, 2017	Skale multiplikatywne powodują ryzyko wystąpienia skali porządkowej zamiast interwałowej, jak to ma miejsce w przypadku skali Ashford i in. (1989). Tam mnożone są zmienne charakteryzujące znaczenie cechy stanowiska, przypisywane im wagi oraz bezsilność. To wywołuje problemy z zastosowaniem części narzędzi statystycznych.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

Większość badaczy przychyliła się do opinii, że wielowymiarowy pomiar niepewności zatrudnienia daje bardziej trafne rezultaty niż pomiar za pomocą pojedynczych pytań.

4.1.2. Narzędzia pomiaru niepewności zatrudnienia

Liczba powszechnie uznanych kwestionariuszy do mierzenia poziomu niepewności zatrudnienia jest ograniczona ich jakością i popularnością, dlatego w tabeli 13 zaprezentowano głównie gotowy ich spis utworzony na podstawie artykułu Shoss (2017, s. 1918–1919). Dodatkowo, m.in. dzięki wnikliwej analizie dokonanej przez Wyrwę (2019), tabela została rozbudowana o kilka dodatkowych kwestionariuszy i zawiera charakterystykę najpopularniejszych kwestionariuszy niepewności zatrudnienia. Nie można jednak wykluczyć, że powstały również inne, mniej rozpowszechnione kwestionariusze, a z pewnością różni badacze badali niepewność zatrudnienia własnymi narzędziami, które nie zyskały popularności.

Jak wynika z tabeli 13, skale wielowymiarowe, składające się z dużej liczby pozycji testowych charakteryzują się większą rzetelnością i trafnością (Ashford i in., 1989; Mauno i in., 2001; Spiegelaere i in., 2014; Sverke i in., 2002; Wyrwa, 2019). Stąd dla realizacji badań empirycznych odrzucono skale jednowymiarowe lub składające się z pojedynczych pytań. Zbadanie danego aspektu niepewności zatrudnienia za pomocą kilku pozycji testowych pozwala bowiem na wypośrodkowanie odpowiedzi respondenta w taki sposób, że uniknie się skrajnych, przypadkowych wartości, które mogą się pojawiać w wynikach w przypadku, gdy pyta się o dany aspekt za pomocą jednego pytania. Takie pytanie może nie uwzględniać całego spektrum możliwych sytuacji, a ponadto przy stosowaniu skal wielopozycyjnych zmniejsza się wpływ losowych odpowiedzi udzielanych przez nierzetelnych respondentów⁶⁶. Z przeprowadzonych badań wynika również, że wieloaspektowe skale niepewności zatrudnienia charakteryzowały się wysoką zbieżnością uzyskiwanych wyników (Llosa-Fernández i in., 2018).

Ponadto ważnym praktycznym aspektem dobrej skali mierzącej niepewność zatrudnienia jest jej zwięzłość. Skale zawierające kilkadziesiąt pozycji testowych są niewiele dokładniejsze niż dobrej jakości skale zawierające mniejszą liczbę pozycji testowych, czego dowodem może być stosunkowo krótki kwestionariusz wykorzystany przez Lee i in. (2006). Jest on jednak dostosowany do amerykańskiego i chińskiego rynku pracy, co z kolei może budzić wątpliwości przy mierzeniu niepewności zatrudnienia w warunkach polskiego rynku pracy. Wyraźnie porzucono

⁶⁶ Podczas badania empirycznego zastosowano szereg procedur zabezpieczających, a uzyskane dane sprawdzano pod kątem ich pełności i spójności, ale nie można wykluczyć, że część odpowiedzi respondentów była pochopna lub nieprzemyślana.

Tabela 13. Kwestionariusze pomiaru niepewności zatrudnienia

Autor kwestionariusza	Przykładowe pytania testowe	NI	NJ	RA	K	ZP	NP	OCz	Uwagi
Caplan i in., 1975	<ol style="list-style-type: none"> Jak bardzo jesteś pewien, jak będzie wyglądała Twoja przyszła kariera zawodowa? Jak bardzo jesteś pewien, czy Twoje umiejętności zawodowe będą przydatne i będą wartościowe za pięć lat? Jak bardzo jesteś pewien, jakie będą Twoje obowiązki za sześć miesięcy? 	-	+	-	-	+	+	+	-
Johnson i in., 1984	<ol style="list-style-type: none"> Mysł o zwolnieniu naprawdę mnie przeraża. Martwię się wstydem z powodu ewentualnego wyrzucenia z pracy. Jeśli zostanie zwolniony, nie będę wiedział, jak to powiedzieć innym. Jeśli będę dobrze wykonywał swoją pracę, będzie ona bezpieczna. Ciężka praca uchroniłaby mnie przed zwolnieniem. 	+	+	-	+	-	-	-	-
Ashford i in., 1989	<ol style="list-style-type: none"> Znaczenie cech stanowiska: jak ważna jest w Twoim życiu zawodowym każda z poniższych cech: lokalizacja geograficzna, możliwość awansu, praca, która ma znaczący wpływ na innych? Postrzegane zagrożenie dla cech pracy: jakie jest prawdopodobieństwo, że w przyszłości mogą wystąpić zmiany, których nie chcesz lub z którymi możesz się nie zgadzać, a które negatywnie wpłyną na każdą z tych cech? Całkowite znaczenie pracy: założmy, że każde z poniższych wydarzeń może Ci się przytrafić. Jak ważne jest dla Ciebie, że: <ul style="list-style-type: none"> możesz stracić pracę lub zostać zdegradowany w organizacji, przyszłość Twojego działu może być niepewna, możesz awansować na wyższe stanowisko w obecnym przedsiębiorstwie? Postrzegane zagrożenie dla pracy łącznie: jakie jest prawdopodobieństwo, że każde z tych wydarzeń może przydarzyć się Tobie w obecnej pracy? Bezsilność: mam odpowiednią pozycję w tej organizacji, aby kontrolować zdarzenia, które mogą wpływać na moją pracę. 	+	+	-	+	-	-	-	Obejmuje 59 pozycji testowych. Uwzględnia znaczenie danej cechy (17 pozycji), prawdopodobieństwo jej utraty (17 pozycji), całkowite znaczenie/ istotność pracy (11 pozycji) i całkowite prawdopodobieństwo znalezienia pracy (11 pozycji) oraz 3 pozycje dotyczące bezsilności. Skala uwzględnia różne zdarzenia, które mogłyby negatywnie wpłynąć na pracę danego pracownika. Jest punktem wyjścia dla innych skal (np. Elst i in., 2014a; Kinnunen i in., 2010; Sora i in., 2011). Część badaczy uważa tę skalę za zbyt długą i trudną do wykorzystania (Lee i in., 2008).

Autor kwestionariusza	Przykładowe pytania testowe	NI	NJ	RA	K	ZP	NP	OCz	Uwagi
Lee i in., 2006	Przykładowe pozycje skali skróconej w stosunku do skali Ashford i in. (1989) (ocena istotności różnych aspektów): 1. Czy Twoje wynagrodzenie się nie zmniejsza? 2. Czy masz poczucie wspólnoty ze współpracownikami? 3. Czy Twoja praca ma znaczący wpływ na innych?	+	+	-	+	-	-	-	Skrócona skala bazująca na skali Ashford i in. (1989), która zachowała wysoką trafność. Została rozszerzona o dodatkowe pozycje testowe uwzględniające specyfikę chińskich pracowników w USA.
Hellgren i in., 1999	Ilościowa niepewność zatrudnienia: 1. Martwię się, że będę zmuszony odejść z pracy. 2. Istnieje ryzyko, że w nadchodzącym roku będę musiał odejść z obecnej pracy. 3. Niepokoi mnie utrata pracy w najbliższej przyszłości.	+	-	+	-	-	-	-	-
Hellgren i in., 1999	Jakościowa niepewność zatrudnienia: 1. Mam perspektywy kariery w organizacji. 2. Czuję, że organizacja może w najbliższej przyszłości postawić przede mną nowe wyzwania związane z pracą. 3. Wierzę, że organizacja będzie potrzebować moich kompetencji także w przyszłości.	-	+	-	-	+	-	-	-
De Witte, 2000	Skala niepewności zatrudnienia (JI Scale): 1. Prawdopodobnie wkrótce stracę pracę. 2. Nie jestem pewny przyszłości w mojej pracy. 3. Myślę, że w najbliższej przyszłości mogę stracić pracę. 4. Jestem pewien, że mogę utrzymać swoją pracę.	+	-	-	-	-	-	-	-
Probst, 2003	Wskaźnik bezpieczeństwa pracy: jaka jest przyszłość Twojej pracy w tej organizacji: - pewna, - wątpliwa, - może zależeć od okoliczności, - pod znakiem zapytania, - stabilna?	+	-	-	-	-	+	-	-

Probst, 2003	Skala satysfakcji z bezpieczeństwa pracy: jakie jest Twoje bezpieczeństwo pracy: – zadawalające, – wystarczające, – czuję się bardziej bezpieczny niż większość osób w mojej pracy lub zawodzie, – do zaakceptowania?	+	-	+	-	-	-	-	-
Huang i in., 2012, s. 1918–1919	Afektynna skala niepewności zatrudnienia: – źle śpię, bo martwię się o swoją przyszłość w tym przedsiębiorstwie, – niepokoję się o utrzymanie obecnego statusu zatrudnienia, – boję się utraty pracy, – martwi mnie myśl o utracie pracy.	+	-	+	-	-	-	-	Autorzy „opracowali i przetestowali empirycznie model, w którym afektywna niepewność zatrudnienia była częściowym mediatorem relacji między niepewnością poznawczą a satysfakcją z pracy i zaangażowaniem organizacyjnym” (Huang i in., 2010, za: Wyrwa, 2019, s. 111).
O'Neill i Sevastos, 2013	1. Niebezpieczeństwo utraty pracy: – jestem pewien, że stracę pracę, – nie jestem pewny mojej przyszłości w tej organizacji, – niezależnie od tego, jak ciężko pracuję, nie mam gwarancji, że utrzymam pracę. 2. Niebezpieczeństwo niekorzystnych zmian w pracy: – spodziewam się niekorzystnych zmian odnośnie do mojej pracy, – prawdopodobnie stracę wiele aspektów mojej pracy, które bardzo sobie cenię. 3. Niebezpieczeństwo dotyczące przetrwania organizacji: zarząd naprawdę się stara, aby organizacja odnosiła sukcesy. 4. Niebezpieczeństwo marginalizacji: czuję, jakby przełożeni mnie unikali.	+	+	-	+	-	-	-	Skala obejmuje różne komponenty niepewności zatrudnienia i można ją z powodzeniem zastosować (Chosh, 2017). „Wielowymiarowy kwestionariusz niepewności zatrudnienia opracowany przez O'Neill i Sevastosa (2013) ma wyraźną przewagę psychometryczną nad istniejącymi skalami niepewności zatrudnienia. [...] zawiera dwa nowe wymiary niepewności zatrudnienia, które nie zostały zidentyfikowane w poprzednich kwestionariuszach, a mianowicie OSI i MI. [...] dzięki kwestionariuszowi możliwe jest głębsze zrozumienie niepewności zatrudnienia z perspektywy pracownika [...], problem wariacji wspólnej metody związanej z afektywną niepewnością zatrudnienia został zminimalizowany” (Wang, Hao i in., 2021, s. 33–34).

Autor kwestionariusza	Przykładowe pytania testowe	NI	NJ	RA	K	ZP	NP	OCz	Uwagi
Van den Broeck i in., 2014	Jakościowa niepewność zatrudnienia: – nie jestem pewny cech i warunków mojej pracy w przyszłości, – istnieje ryzyko, że moja praca zmieni się na gorsze.	-	+	-	-	-	-	-	-
De Witte, 1999	Jak duże jest Twoim zdaniem prawdopodobieństwo, że w najbliższej przyszłości stracisz pracę?	+	-	-	-	-	-	-	-
Roskies i in., 1993	Jakie jest prawdopodobieństwo (na skali 0–100) utraty przez Ciebie pracy w ciągu następnego roku?	+	-	-	-	-	-	+	-
Borg i Elizur, 1992	Martwi mnie możliwość zwolnienia. Człubym się zestresowany, gdybym musiał walczyć o swoją pracę. Moim zdaniem będę długo zatrudniony w obecnym przedsiębiorstwie.	+	+	+	-	-	-	-	-

Objaśnienia: NI – niepewność ilościowa, NJ – niepewność jakościowa, RA – reakcje afektywne, K – kontrola, ZP – związany z pracownikiem (vs. praca), NP – niepewność (vs.) prawdopodobieństwo, OCz – osadzenie w czasie, MI (*marginalization insecurity*) – niepewność marginalizacji, OSI (*organizational survival insecurity*) – niepewność przetrwania organizacji

Źródło: Shoss, 2017, s. 1918–1919; Wyrwa, 2019.

analizę kwestionariuszy mierzących zatrudnialność, która, jak uznano, charakteryzuje możliwość znalezienia nowej pracy, a nie dotyczy bezpośrednio niepewności zatrudnienia, czyli (jak wcześniej przyjęto) niepewności z tytułu utraty pracy lub jej cennych aspektów. Warto w badaniach uwzględniać zarówno ilościową, jak i jakościową niepewność zatrudnienia. Okazuje się bowiem, że u osób zatrudnionych czasowo niepewność ilościowa może być niska, ponieważ mają one świadomość, że praca będzie trwać przez określony czas. Z kolei dominujące u nich mogą być obawy o utratę ważnych aspektów pracy, przejawiające się w jakościowej niepewności zatrudnienia (Klandermans i in., 2010).

W klasycznym badaniu Greenhalgh i Rosenblatt (1984) zauważyli, że poza niepewnością z tytułu możliwości utraty pracy rzadko mierzy się niepewność z tytułu utraty cenionych aspektów pracy. W pomiarze problematyczne może być również łączenie aspektu poznawczego i afektywnego w ramach jednego wskaźnika. Znacznie bardziej rzetelne jest rozdzielenie tych aspektów i ujęcie ich w ramach oddzielnych wskaźników, tak jak zrobili to m.in. O'Neill i Sevastos (2013).

Podsumowując, założono, że skala mierząca niepewność zatrudnienia, którą można skutecznie zastosować w polskich warunkach, powinna spełniać następujące kryteria:

- nie powinna bazować na przeciwieństwie bezpieczeństwa ani zatrudnialności,
- nie powinna być jednowymiarowa,
- powinna charakteryzować się wysoką rzetelnością,
- nie powinna być zbyt obszerna, aby nie męczyć respondentów,
- powinna uwzględniać zarówno niepewność ilościową, jak i jakościową.

Wykorzystany w niniejszym badaniu kwestionariusz niepewności zatrudnienia autorstwa O'Neilla i Sevastosa (2013) spełnia wymienione wyżej kryteria. Należy również do klasycznych i uznanych (choć relatywnie młodych) narzędzi pomiaru niepewności zatrudnienia. Charakteryzuje się wysokimi wskaźnikami rzetelności zarówno w badaniach jego autorów, jak i w polskiej adaptacji⁶⁷. Trafność diagnostyczna i prognostyczna skali niepewności zatrudnienia nie budziły wątpliwości (Chirkowska-Smolak i Czumak, 2021; O'Neill i Sevastos, 2013).

4.2. Ograniczenia dotychczasowych metod badań empirycznych nad niepewnością zatrudnienia

W praktyce badań spotyka się duże zróżnicowanie metod badawczych pod kątem ich założeń i stopnia rygorystyczności metodologicznego (Duberley, 2009, za: Sułkowski,

⁶⁷ Rzetelność na próbie pracowników banków w Polsce jest analizowana w punkcie 4.4.

2016; Micklethwait i Wooldridge, 2000, za: Sułkowski, 2016). W przeanalizowanych badaniach autorzy podawali różne informacje na temat swoich badań empirycznych (tabela 28, *Aneks*). Często były one bardzo wybiórcze i zawężone⁶⁸. W wielu przypadkach można podejrzewać, że badania nie były losowe ani reprezentatywne, ani podłużne (w przeciwnym razie autorzy wspomnieliby o tym) oraz były oparte na samoopisie⁶⁹. Zaobserwowano zdecydowaną przewagę ilościową badań poprzecznych (Cheng i Chan, 2008; Hellgren i in., 1999; Hellgren i Sverke, 2003; Sora i in., 2010; Sverke i in., 2002, 2006). Rzadko stosowano wywiady, co najprawdopodobniej ma związek z chęcią uogólniania wyników oraz powszechną modą na badania ilościowe i stosowanie coraz to bardziej wyrafinowanych narzędzi statystycznych. Po analizie literatury poświęconej niepewności zatrudnienia można odnieść wrażenie, że swego rodzaju konsensusem są poprzeczne badania ilościowe. Dużym problemem dla większości badaczy było pozyskanie danych. Z tego powodu najczęściej badania nie miały charakteru losowego, a tym bardziej reprezentatywnego. Znaczna część badań była przeprowadzana wśród studentów (Hootegem i in., 2019; Murphy i in., 2013). Badacze szukali również respondentów wśród swoich znajomych (Ghosh, 2017; Zhang i in., 2015).

W większości badań nad niepewnością zatrudnienia nie wspomina się o aspekcie wynagradzania ankietowanego lub osoby biorącej udział w wywiadzie (tabela 28, *Aneks*). Z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, że w przypadku większości badań nie rekompensowano uczestnikom ich czasu poświęconego na badanie. Przeważają badania na próbach rzędu kilkuset osób. Rzadko spotyka się badania na próbach liczących ponad tysiąc respondentów, a większość takich badań jest oparta na danych wtórnych.

W części badań mierzono niepewność zatrudnienia na podstawie pojedynczych pytań. Przykładowo w polskim badaniu POPLAN poziom niepewności zatrudnienia mierzono za pomocą pytania: „czy uważa Pan/Pani, że pracę, o której mówimy, może Pan/Pani utracić?” (Kiersztyn i Dzierzgowski, 2012). Wynikało to m.in. z tego, że w niektórych badaniach niepewność zatrudnienia była jedynie pobocznym tematem.

Wśród zastosowanych metod częste były: regresja, testy istotności różnic i metody opisowe. Zdecydowana mniejszość badaczy stosowała analizę czynnikową i równania strukturalne, co jest związane z trudnościami z ich wykorzystaniem.

⁶⁸ Z tego powodu nie udało się uzupełnić wszystkich pól tabeli 28 (*Aneks*), prezentującej wybrane badania nad niepewnością zatrudnienia wraz z krótką charakterystyką stosowanych metod badawczych. Z częścią badaczy kontaktowano się e-mailowo, zadając dodatkowe pytania pozwalające uzupełnić tabelę. Niestety odpowiedzi udzielili tylko nieliczni.

⁶⁹ Do podobnych wniosków na temat badań społecznych doszli również Sackett i Larson (1990, za: Podsakoff i in., 2003). W ponad 51% (296 z 577) z przeanalizowanych przez nich badań korzystano z samoopisu jako podstawowego lub jedynego rodzaju gromadzonych danych.

4.3. Założenia paradygmatyczne przyjęte do badań

Saunders i Tosey (2013) dla lepszego zrozumienia procesu badawczego zaproponowali model cebuli, który w prosty sposób pokazuje, na jakie pytania musi odpowiedzieć badacz. Zgodnie z modelem przechodzi się od bardziej ogólnych zewnętrznych warstw do coraz bardziej szczegółowych wewnętrznych. Wybory dokonywane w ramach poszczególnych warstw nie zawężają wyborów w kolejnych warstwach. Innymi słowy, istnieją różnego rodzaju schematy procesów badawczych. W ramach pierwszej warstwy trzeba podjąć decyzję co do przyjętej filozofii badań, która obejmuje założenia ontologiczne, epistemologiczne i aksjologiczne⁷⁰. Jest ona związana z przyjęciem lub odrzuceniem subiektywizmu.

W przypadku badań naukowych subiektywizm lub obiektywizm może mieć co najmniej trzy wymiary. Po pierwsze, może odnosić się do założenia, jak działają podmioty życia społeczno-gospodarczego, czyli można przyjąć, jak to uczyniono w niniejszej książce, że pracownicy i pracodawcy nie zawsze kierują się obiektywizmem i – co się z tym wiąże – nie zawsze są racjonalni⁷¹ lub – uściślając – bywają racjonalni w różnych sytuacjach i spełniając różne definicje racjonalności⁷². Po drugie, subiektywizm może odnosić się do oceny tego, jak realizowane są same badania – czyli do odpowiedzi na pytanie: czy badacz jest obiektywny? Raczej nie, bo kieruje się swoimi subiektywnymi doświadczeniami. Jego zadaniem jest dążenie do obiektywizmu, który nigdy nie zostanie osiągnięty w pełni. Jak zauważyła Mitroff (1972, s. B-614), „w rzeczywistości naukowcy są często stronnictwami, irracjonalnymi i emocjonalnymi istotami”. Po trzecie, można wierzyć lub nie w możliwość wyciągania ogólnych obiektywnych, tj. typowych, powtarzalnych i dających się uogólnić, wyników i wniosków.

Autor monografii w artykule z 2011 r. zadeklarował najważniejsze zasady naukowe i podejście do nauki, które jest mu bliskie (Kaźmierczyk, 2011a). Z kolei w późniejszej publikacji (Kaźmierczyk, 2015b) porównał podejście ekonomiczne i psychologiczne oraz ukazał podobieństwa i różnice między nimi. Badania psychologiczne (szczególnie w polskim wydaniu) częściej niż ekonomiczne zachowują rygorystyczny metodologiczny i dzięki temu mogą być dobrym przykładem do porównań z badaniami ekonomicznymi. W obu publikacjach można znaleźć odniesienia do obiektywizmu i subiektywizmu w nauce. Wyrażono również krytyczny punkt widzenia względem

⁷⁰ Kolejne warstwy obejmują: wybór między metodami ilościowymi i jakościowymi, wybór strategii badawczej, wybór między badaniami podłużnymi i poprzecznymi oraz zbieranie danych i ich analizę.

⁷¹ Szerzej na temat przyjętych założeń: Kaźmierczyk, 2011a.

⁷² Szerzej zajmuje się tym *behavioral economics*. Z kolei Nagroda im. A. Nobla z 2002 r. w dziedzinie ekonomii została przyznana Kahnemanowi za potwierdzenie irracjonalności ludzkich decyzji, które bazowały na subiektywizmie (Książek, 2012).

dotychczasowych badań. Poniżej zostaną scharakteryzowane te aspekty podejścia do nauki związane z paradygmatem i przyjętymi założeniami, które są istotne z punktu widzenia badań nad niepewnością zatrudnienia. Taka deklaracja sprzyja zrozumieniu toku rozumowania przyjętego w niniejszej książce, a co za tym idzie – również późniejszych wniosków z badań nad niepewnością zatrudnienia.

Warto także odnieść się do paradygmatu, ponieważ będzie on w dużej mierze determinował dalsze rozważania, tym bardziej że, jak wskazywał Kuhn (1970), paradygmat jest zasadniczo subiektywnym „poglądem na świat”. Nauki ekonomiczne należą do nauk wieloparadygmatycznych (Dudycz i Brycz, 2009). Jedną z klasycznych klasyfikacji paradygmatów w naukach społecznych zaproponowali Burrell i Morgan (1979, za: Sułkowski, 2016). Stworzyli oni macierz, w której na jednej z osi umieścili założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki. Podzielili oni naukowców na opowiadających się bardziej za obiektywizmem lub subiektywizmem (założenia dotyczące poznania). Z kolei na drugiej osi zawarli preferowaną orientację społeczną, która skaluje się od regulacji do radykalnej zmiany. W ten sposób na czterech polach umieszczono: paradygmat funkcjonalistyczny (regulacja i obiektywizm), radykalizm strukturalny (radykalna zmiana i obiektywizm), radykalny humanizm (radykalna zmiana i subiektywizm) oraz paradygmat interpretatywny (regulacja i subiektywizm).

W naukach ekonomicznych obserwuje się wieloznaczność pojęć i dużą liczbę proponowanych typologii. Stąd klasyfikacja zaproponowana przez Sułkowskiego (2012, za: Szydło, 2014; Sułkowski, 2014) (tabela 14), a tym bardziej samookreślenie się nie są zadaniami łatwymi. Już samo wydzielenie paradygmatów jest kwestią nieoczywistą i problematyczną (Musialik, 2015; Sułkowski, 2009). Dodatkowo, podobnie jak granice między naukami zacierają się w ramach interdyscyplinarności, również granice między paradygmatami bywają łamane i zacierane. Część badaczy postuluje badania metaparadygmatyczne (Miller, 2007). Łączenie paradygmatów jest zatem możliwe (Sułkowski, 2012, za: Szydło, 2014).

W praktyce, dogłębna znajomość różnorakich paradygmatów⁷³ jest bardzo ograniczona, a badacze nie znają szczegółowo paradygmatu, w ramach którego się poruszają. Wielość zagadnień, skomplikowanie świata, oszczędność poznawcza, a także mnogość poglądów sprawiają, że badacze często deklarują (choć najczęściej wcale nie podejmują tego tematu) przynależność do jakiegoś paradygmatu, który jest im najbardziej bliski, jednak nie ma takiego paradygmatu, który odpowiadałby zarówno rzeszom ekonomistów praktyków i teoretyków, jak i jednostkom (na szerszą skalę), ponieważ sytuacja, w której poglądy danego badacza w pełni zgadzają

⁷³ „Im bardziej precyzyjny paradygmat, tym czulszy jest on na wszelkie odstępstwa i tym szybciej wywołuje kryzys. Jednakże w jednej dyscyplinie naukowej nie musi obowiązywać jeden paradygmat. W niektórych dziedzinach mogą jednocześnie występować różne paradygmaty, niemniej dochodzi wówczas do wojen paradygmatycznych, czyli zwalczania się nawzajem uczonych z różnych obozów i odmawiania innym charakteru naukowości” (Dudycz i Brycz, 2009, s. 318).

się z założeniami danego paradygmatu, jest bardzo rzadka. Stąd można przyjąć, że często badacz porusza się w ramach własnego paradygmatu, który dodatkowo najczęściej w większym lub mniejszym stopniu odwzorowuje aktualnie popularne poglądy i rzeczywistość⁷⁴. To z kolei jest dowodem na subiektywizm nauki, która napotykać na różnego rodzaju ograniczenia, stara się dążyć do obiektywizmu.

Tabela 14. Paradygmaty według Sułkowskiego

Aspekt	Paradygmat			
	neopozytywi- styczno-funkcj- onalistyczno-sys- temowy	interpretatywno- -symboliczny	radyczny strukturalizm	postmodernizm
Człowiek w orga- nizacji	indywidualizm, człowiek jako schemat bodziec- -reakcja	kulturalizm, czło- wiek tworzący sens w grupie	aktywizm, czło- wiek zmieniający organizację	antyesencjalizm, człowiek głoszący i ironizujący
Stosunek do gru- py społecznej	funkcjonalistycz- ny, prowadzi do realizacji celów	konstytutywny, źródło znaczeń i sensów	krytyczny, źródło opresji i domi- nacji	efemeryczny, źródło defrag- mentacji
Ideale poznawcze	weryfikacjonizm, kontrola zmien- nych, formalizacja poznania	interpretacja, ne- gociacja znaczeń	emancypacja oraz ujawnianie fałszy- wej świadomości	gra językowa, głosa, metafora, paradoks
Preferowana me- todyka badań	kwantyfikowalna, sformalizowana, reprezentatywna	jakościowa, jednostkowa, pogłębiona	zaangażowana, polityczna, eman- cypacyjna	brak metody badawczej, studia kulturowe
Metodyka prag- matyczna	strategie, algoryt- my, plany, proce- dury personalne	grupowe metody kreatywne i dys- kursywne	metody zmian or- ganizacyjnych, np. denaturalizacja, <i>empowerment</i>	metody dekon- strukcji i metody narracyjne

Źródło: Sułkowski, 2014, s. 86.

Według klasyfikacji zaproponowanej przez Burrell i Morgan (1979, za: Sułkowski, 2016) badania przedstawione w niniejszej książce trzeba przypisać do paradygmatu funkcjonalistycznego, który prawdopodobnie najlepiej odzwierciedla charakterystykę badań nad niepewnością zatrudnienia. Z kolei jeśli wziąć pod uwagę propozycje Sułkowskiego (tabela 14), badania te należałoby umieścić w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym, głównie ze względu na dążenie do obiektywizacji i uogólniania, a także próbę wymiernego kwantyfikowania analizo-

⁷⁴ Zimniewicz (2008, s. 18) napisał, że „przynajmniej w polskiej literaturze przedmiotu brak jest krytycznego dystansu do modnych poglądów”. Davis (1971, s. 342, za: Astley, 1984) ocenił natomiast, że nauka w dużym stopniu zależy od aktualnych warunków, jest swego rodzaju „ćwiczeniem fenomenologicznym”.

wanych zmiennych. Przejawia się ono w założeniu, że wyniki badań ankietowych pozwalają na wyciąganie ogólnych wniosków na podstawie obserwowanych tendencji.

Paradygmat funkcjonalistyczny, mimo rosnącej popularności alternatywnych paradygmatów, dominuje w badaniach społecznych, a w szczególności ekonomicznych. Zgodnie z nim celem funkcjonowania jednostek jest dążenie do utrzymania stanu równowagi między elementami systemu społecznego (Davis, 1959, za: Szydło, 2014). Autor monografii zakłada, że pracownicy podejmują różnego rodzaju działania dla realizacji własnych celów. Te cele są niekiedy sprzeczne z celami pracodawcy, ale także bywają sprzeczne z innymi własnymi celami pracowników, a rezultatem działania organizacji jest ciągle wypracowywanie stanu równowagi. Jest ona tym bardziej zmienna, im bardziej dynamiczne jest środowisko pracy. Sułkowski zauważył, że

epistemologię neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemową (NFS) cechuje orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów i weryfikację prawdy przy pomocy obiektywnych metod ilościowych. Kluczowe jest podejście analityczne, zakładające możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych. Procesy społeczne mają obiektywne, przyczynowo-skutkowy charakter. (Szydło, 2014, s. 99)

Również w badaniach przeprowadzonych przez autora przyjęto, że pewne procesy mogą być badane i uogólniane. Z wielu przypadków można wyciągać ogólne obiektywne wnioski, które jednak nie przeczą pojedynczym subiektywnym odczuciom, opiniom i działaniom. Decyzje podejmowane na poziomie jednostki są subiektywne, jednak można obserwować i analizować pewne obiektywnie zachodzące w społeczeństwie i gospodarce procesy⁷⁵. Jednym z przykładów takiego procesu jest subiektywne podejście do decydowania.

O ile każdy z badaczy ma jakieś swoje ulubione założenia, które z różnych względów (czasem niepoznanych lub nieuświadomionych) bardziej mu odpowiadają, o tyle większość badaczy nie jest nawet w stanie być wierna założeniom swojej wybranej szkoły czy paradygmatu. Stąd korzystając z tabeli opracowanej przez Sułkowskiego, można wskazać te aspekty, które są bliskie autorowi niniejszej monografii, ale nie są one określone raz na zawsze. Raczej przeważa eklektyzm, a różne podejścia do gospodarowania pracą będą adekwatne do różnych momentów i sytuacji. Można odnieść wrażenie, że sposób pojmowania paradygmatu narzuca ograniczenia w poruszaniu się po polu badawczym, co z kolei zbliża autora do badań metaparadygmatycznych.

⁷⁵ W ekonomii mówi się o subiektywizmie potrzeb, użyteczności i decyzji (Księżyk, 2012). Subiektywizm jest akceptowany m.in. przez szkoły heterodoksyjne, w tym szkołę austriacką. Przykładowo jeden z jej przedstawicieli – Kirzner nie oparł się wpływowi tradycji zapoczątkowanej przez Leibniza i Misesa, w tym subiektywnego świata znaczeń nadawanych otaczającej rzeczywistości przez każdego działającego człowieka (Banach, 2001). Zgodnie z teorią perspektywy emocje i instynkt determinują decyzje człowieka (Kahneman i Tversky, 1979, za: Wawrzyniak, 2015).

4.4. Metody i techniki badawcze

Przedmiotem realizowanych badań była ilościowa i jakościowa subiektywnie postrzegana niepewność zatrudnienia. Celem było zrozumienie, jakie są powiązania między niepewnością zatrudnienia a innymi wybranymi aspektami i cechami pracy. To determinowało dalsze wybory dotyczące metody badań nad niepewnością zatrudnienia.

W ramach drugiej warstwy wspomnianej wcześniej cebuli badawczej naukowiec wybiera między metodami jakościowymi a ilościowymi⁷⁶ (Saunders i Tosey, 2013). W niniejszym badaniu wybrano głównie metodę ilościową w postaci sondażu diagnostycznego (technika ankietowania pracowników banków), która została wsparta metodą jakościową w postaci wywiadu ustrukturyzowanego.

Kolejna warstwa cebuli badawczej wymaga wyboru własnej strategii badawczej (metod) spośród wielu wariantów. Należy pamiętać, że strategie wzajemnie się przenikają i nie ma sztywnego przypisania wyboru na poziomie poprzedniej warstwy (metody jakościowe i ilościowe) do wyborów na poziomie strategii badań (Saunders i Tosey, 2013). W ramach niniejszej monografii wybrano strategię wykorzystującą ankietę ze wsparciem w postaci wywiadów pogłębionych. Pozwala ona objąć badaniem szeroką próbę pracowników banków i tym samym zobrazować różnorakie procesy związane z niepewnością zatrudnienia. Umożliwia także kontrolę procesu badawczego (Saunders i in., 2006, s. 146) oraz, zgodnie z przyjętym paradygmatem, uogólnianie wyników i dążenie do ich obiektywizmu. Pogłębione wywiady ustrukturyzowane przeprowadzone z pracownikami banków miały jednak charakter uzupełniający i służyły głównie do sprawdzenia wyników uzyskanych w ramach ankiety lub ewentualnie do upewnienia się co do interpretacji jej wyników (zob. kwestionariusz ankiety w *Aneksie*). Pytania zadawane pracownikom nie wskazywały wprost na zjawisko niepewności zatrudnienia; odnosiły się do różnych aspektów zatrudnienia, a pracownicy dostali informację, że dotyczą głównie motywacji do pracy, czyli mało kontrowersyjnego zagadnienia (w przeciwieństwie do niepewności zatrudnienia, która wzbudza wiele emocji). Pytania wywiadu nie miały nakierowywać pracowników na temat obaw i lęków związanych z pracą, aby wywiad pokazywał możliwie całościowy obraz sytuacji. Jednocześnie podczas wywiadu zwracano uwagę

⁷⁶ Wach (2019, s. 176) zintegrowała różne podejścia badawcze i jako drugą warstwę cebuli badawczej przyjęła wybór między indukcją a dedukcją. Badania podjęte w niniejszej książce z jednej strony wykorzystują indukcję, a z drugiej strony bazując na hipotezach, korzystają z dedukcji rozumianej jako stawianie i obalanie hipotez. Jak zauważyli Gołata i Paradysz (2008), badania ekonomiczno-społeczne często mają charakter indukcyjny. Nowak (2007) przytoczył przykłady badaczy: Carnapa, von Wrighta i Keynesa, którzy bazowali na indukcyjnym. Zgodnie z nim prawa nauki mogą być jedynie coraz bardziej przybliżane, ale nie da się ich uzasadnić w pełni.

na różne aspekty niepewności zatrudnienia i pogłębiano rozmowę tak, aby można było wyciągnąć wnioski na temat niepewności zatrudnienia.

Jeszcze bardziej wewnętrzną warstwą cebuli badawczej jest wybór między badaniem poprzecznym a podłużnym (Saunders i Tosey, 2013). W przypadku badań nad wpływem niepewności zatrudnienia na różnego rodzaju aspekty pracy metodą, która w pełni udowadnia wpływ, a nie tylko współwystępowanie, są badania podłużne. Niestety, podobnie jak w przypadku zdecydowanej większości innych badań, również w przypadku niniejszego badania zrezygnowano z badania podłużnego na rzecz badania poprzecznego. Kryły się za tym głównie względy praktyczne: brak środków na realizację badań podłużnych oraz to, że monografia jest efektem szerszego projektu badawczego kierowanego przez autora⁷⁷. W samym jądrze metody cebuli badawczej znajduje się pozyskiwanie danych i realizacja badania.

Szkoły nauk społecznych stosują własne kryteria i wymagania dotyczące badań empirycznych. Jednymi z najbardziej wymagających testów są testy psychologiczne i dlatego w badaniach nad niepewnością zatrudnienia uwzględniono psychologiczne zalecenia dotyczące badań kwestionariuszowych, w szczególności kryteria dobroci testów psychologicznych. Jednocześnie nie są one sprzeczne z wytycznymi dotyczącymi badań w ramach ekonomii i finansów. Przyjęto, że test powinien charakteryzować się takimi cechami jak (Hornowska, 2010):

- a) obiektywność (pomiar dokonany z wykorzystaniem tego samego narzędzia przez dwie różne osoby powinien dawać takie same rezultaty),
- b) standaryzacja (warunki testowania, procedura, instrukcja itp. powinny być dla każdego testowanego takie same),
- c) rzetelność (dokładność pomiaru danej cechy; standardowo do jej oceny stosuje się m.in. α Cronbacha),
- d) trafność (ważne jest, aby test mierzył to, co ma mierzyć, a nie cechy poboczne, bliskie, pochodne), w szczególności:
 - trafność treściowa (wewnętrzna, logiczna) – stopień, w jakim treść testu reprezentuje całość badanych zachowań,
 - trafność kryterialna – stopień, w jakim wyniki testu są powiązane z jakimś zewnętrznym kryterium (zmienną niemierzoną bezpośrednio przez test): trafność diagnostyczna i prognostyczna,
 - trafność teoretyczna – adekwatność treści testu w stosunku do zagadnienia teoretycznego, które test ma badać,
- e) normalizacja – opracowane normy testu dla średnich wyników w różnych grupach (np. wiekowych),

⁷⁷ Projekt pt. *Zatrudnienie i wynagradzanie pracowników w sektorze bankowym krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, finansowany z grantów oraz środków własnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

f) adaptacja językowa i kulturowa w przypadku wykorzystywania testu w języku lub środowisku odmiennym niż pierwotne, w którym test powstawał.

Odnosząc te wymagania do narzędzi wykorzystywanych w badaniach nad niepewnością zatrudnienia, można stwierdzić, że wszystkie kryteria zostały spełnione. Badanie było obiektywne – anonimowość badanych osób została zachowana, a każdy z respondentów podawał odpowiedzi bez udziału ankietera.

W celu zmniejszenia błędów w metodach badawczych zaleca się stosowanie anonimowości badań i zapewnienie badanych, że każda odpowiedź jest równie dobra i równie zła – nie ma odpowiedzi lepszych i gorszych. To w jakimś stopniu redukuje obawy respondentów przed oceną i zmniejsza częstotliwość dostosowywania odpowiedzi do wariantu pożądanego społecznie (Podsakoff i in., 2003). Zalecenia te zastosowano w badaniu pracowników banków.

Zgodnie z wymogiem standaryzacji pracownik mógł wypełnić kwestionariusz w domu lub w pracy – założono, że wybór między pracą a domem nie będzie mieć istotnego znaczenia dla wyników. Każdy dostawał taką samą instrukcję i taki sam kwestionariusz⁷⁸. Przyjęto, że rozróżnienie wersji papierowej (PAPI – *paper and pen personal interview*) i elektronicznej (CAWI – *computer-assisted web interview*) nie będzie miało znaczenia dla uzyskiwanych rezultatów, a w roku 2020 zbieranie ankiet w formie papierowej było zdecydowanie utrudnione z uwagi na dbałość o bezpieczeństwo ankietowanych i ankietujących. Wykorzystany kwestionariusz niepewności zatrudnienia (O'Neill i Sevastos, 2013) charakteryzował się wysokimi wskaźnikami rzetelności, zarówno w badaniach jego autorów, jak i w polskiej adaptacji. Trafność diagnostyczna i prognostyczna skali niepewności zatrudnienia nie budziły wątpliwości (O'Neill i Sevastos, 2013). Podobnie było w przypadku wykorzystanej skali postrzeganego stresu PSS-10 autorstwa Chirkowskiej-Smolak i Grobelnego (2016), która bazuje na skali stresu Cohena (Cohen i Janicki-Deverts, 2012; Cohen i Williamson, 1988). Pozostałe cechy analizowane w badaniu (poczucie zatrudnialności, poczucie kontroli, efektywność, zaangażowanie, relacje i zaufanie) opierały się częściowo na dostępnych skalach, a częściowo były dostosowywane do warunków panujących w bankach i charakteryzowały się wysoką rzetelnością⁷⁹

⁷⁸ Wybrane pytania kwestionariusza zmieniały się w kolejnych latach ankiety (badanie obejmuje znacznie szersze spektrum zagadnień niż analizowane w niniejszej książce), ale nie miało to wpływu na uzyskane wyniki.

⁷⁹ W niektórych przypadkach (poczucie zatrudnialności, poczucie kontroli, efektywność, zaangażowanie, zaufanie) usunięcie wybranych pozycji zwiększyłyby α Cronbacha. Nie zdecydowano się na to z uwagi na ewentualną zbyt dużą nieproporcjonalną stratę obszaru treściowego wynikającą z wycofania jednego z pytań (np. utrata 25% obszaru treściowego w przypadku wycofania jednego z pytań poczucia zatrudnialności). α Cronbacha zbliżającą się do 0,7 lub wyższą uznaje się za dostatecznie wysoką (Kline, 1999; Nunnally i Bernstein, 1994). Szersze informacje znajdują się w publikacjach: Davydenko i in., 2018 oraz Kaźmierczyk, Romashkina i in., 2020.

Tabela 15. Rzetelność narzędzi pomiaru użytych w badaniu empirycznym

Wyszczególnienie	Liczba itemów	α Cronbacha [95% CI]	α po usunięciu kolejnej pozycji
Poczucie zatrudnialności	4	0,81 [0,80; 0,82]	0,72; 0,70; 0,73; 0,85
Poczucie kontroli	4	0,65 [0,63; 0,68]	0,66; 0,59; 0,51; 0,60
Stres	10 (6 + 4)	0,85 [0,84; 0,86]	0,82; 0,81; 0,82; 0,85; 0,84; 0,83; 0,85; 0,83; 0,82; 0,81
Efektywność	4	0,66 [0,64; 0,68]	0,52; 0,54; 0,69; 0,64
Zaangażowanie	4	0,80 [0,79; 0,82]	0,73; 0,72; 0,86; 0,69
Relacje	5	0,77 [0,76; 0,79]	0,71; 0,69; 0,75; 0,77; 0,70
Zaufanie	4	0,82 [0,81; 0,83]	0,73; 0,70; 0,71; 0,88
Niepewność zatrudnienia	6 + 3 + 6 + 3	$\omega_t = 0,93$	ECV = 48%, test Harmana = 33%

Uwaga: skala stresu ma dwie podskale, ale rzetelność zbadano dla wyniku ogólnego. Dla skali mierzącej niepewność zatrudnienia podano wartość ω McDonalda ze względu na pomiar tej właściwości odbywający się na 4 osobnych podskalach.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

(tabela 15). Można mieć wątpliwości co do jakości danych dotyczących efektywności pracy uzyskiwanych w drodze samoopisu, jednak zdobycie obiektywnych danych o efektywności pracowników nie było możliwe. Przede wszystkim banki nie godzą się na tego typu współpracę. Ponadto nie każdy bank dysponuje dostatecznie rozbudowanym formalnym systemem ocen pracowniczych. Pewnym rozwiązaniem mogłyby być systemy oparte na zarządzaniu przez cele, w których pracownicy zdobywają punkty za sprzedaż określonych usług bankowych, jednak systemy te nie obejmują wszystkich pracowników oraz szerokiego spektrum zadań i celów realizowanych przez pracowników. Nawet w przypadku banków, które mają takie systemy, często są one nieporównywalne. Z kolei oceny dokonywane przez przełożonych często są równie subiektywne jak oceny dokonywane przez pracowników. Zgodnie z badaniami Grobelnego przełożeni nie potrafili obiektywnie ocenić wydajności pracy swoich podwładnych (2020). Mierzenie efektywności za pomocą samoopisu nie jest rzadkością. Przykładowo Roll, Siu i Li (2015) oraz Williams i Anderson (1991) badali w ten sposób wydajność i efektywność pracy. Można również zauważyć, że podobnie jak samoopis efektywności pracy jest subiektywny, tak samo samoopis każdej innej cechy (np. poziomu stresu) również może być subiektywny, jednak większość badaczy społecznych korzysta z ankiety lub wywiadu. Subiektywna ocena efektywności pracy ma także znaczenie z punktu widzenia pracownika. Może on odnosić postrzeganą produktywność swojej pracy

do oczekiwań względem pracodawcy. Tym samym od subiektywnej oceny wydajności pracy może zależeć postrzegana (również subiektywna) sprawiedliwość w organizacji. Jak zauważyli niektórzy badacze (Avey i in., 2011; Ozyilmaz i in., 2018; Raub i Liao, 2012), pracownicy o wysokim poczuciu własnej skuteczności wykazują wysoką wydajność w porównaniu z pracownikami o niższej własnej skuteczności. Ponadto, zgodnie z teorią Judge i in. (1997), pracownicy o wysokim poczuciu własnej skuteczności będą bardziej zadowoleni z pracy, ponieważ będą bardziej efektywni (Ozyilmaz i in., 2018).

Najlepiej byłoby, gdyby dane na temat zatrudnienia uzyskano z kilku źródeł (triangulacja) – od pracowników, bezpośrednich przełożonych i wyższych przełożonych. Niestety ze względu na negatywne nastawienie banków do badania nie było to możliwe⁸⁰. Zgodnie z Podsakoffem i in. (2003) w takim wypadku można próbować rozdzielić pomiary różnych zmiennych i przeprowadzić je w odstępach czasu, albo rozmieścić pytania w kwestionariuszu tak, „aby wyglądało na to, że pomiar zmiennej predykcyjnej nie jest związany ani powiązany z pomiarem zmiennej kryterium” (s. 887). Pierwszy wariant nie był możliwy, ponieważ wymagałby powrotu do respondentów, co zaburzyłoby anonimowość badania i dodatkowo próba badawcza znacznie by się zmniejszyła – niewielu badanych zgodziłoby się na kilkukrotne badanie. W związku z tym zdecydowano się na ukrycie różnych zmiennych w kwestionariuszu. W szczególności pierwsza tabela kwestionariusza ankiety (*Aneks*) zawierała tak dużo zmiennych, że ankietowanym trudno było się zorientować, co jest najważniejszą myślą badania (poza ogólnym wnioskiem, że dotyczyło różnych aspektów zatrudnienia)⁸¹. Postąpiono zatem zgodnie z sugestią Kline i in. (2000, za: Podsakoff i in., 2003), którzy zalecali mieszanie różnych zmiennych w tym samym kwestionariuszu w celu podniesienia jakości uzyskiwanych danych.

Kwestionariusz ankiety (por. *Aneks*) użyty w tym badaniu składał się ze wstępu, po którym nastąpiły pytania zamknięte, kilka pytań otwartych i metryczka. Główna część kwestionariusza była podzielona na trzy części: tabela z pytaniami zamkniętymi na skali 0–4 (niepewność zatrudnienia według kwestionariusza O’Neilla i Sevastosa (2013), lojalność, zaufanie, zaangażowanie, relacje ze współpracownikami, inne), tabela z kwestionariuszem stresu PSS-10 (na skali 0–4) oraz pytania, które dotyczyły różnych obszarów gospodarowania zasobami ludzkimi (formy zatrudnienia, motywacja, edukacja zawodowa, e-learning, samoocena efektywności pracy, MBO, profity, mobbing, kariera zawodowa, derekrutacja i *outplacement*).

Baza ankietowa wykorzystana w niniejszym badaniu była tworzona przez kilka lat, ewoluowała wraz ze zmieniającymi się potrzebami badawczymi i zainteresowa-

⁸⁰ Wysłano setki e-maili do central banków z prośbą o udział w badaniu, ale spotkały się one z znikomym odzewem, a żaden bank nie podjął współpracy.

⁸¹ Z częścią ankietowanych podczas pilotażu przeprowadzono krótkie wywiady na temat tego, czy kwestionariusz był czytelny oraz czego dotyczył.

niami. Tym samym do pewnego stopnia ma ona charakter wtórny w stosunku do opisywanych badań. Z tego powodu nie wszystkie warianty projektowania badania empirycznego były możliwe do realizacji.

Wśród metod statystycznych zastosowano:

- analizę czynnikową,
- regresję,
- równania strukturalne (SEM – *structural equation model*),
- analizę mediacji,
- analizę głównych składowych (PCA – *principal component analysis*),
- statystykę opisową.

Rozważano zastosowanie również innych metod statystycznych, w tym regresji logistycznej lub logitowej, ale w przypadku analizowanych zmiennych, przy uwzględnieniu postawionych hipotezy i stworzonego modelu teoretycznego, okazałyby się one redundantne. Aby je zastosować, należałoby sprowadzić zmienną zależną do dwóch kategorii. Wówczas w przypadku regresji logistycznej uzyskane wyniki byłyby wyrażone na skali logarytmicznej. To znacznie utrudniłoby postępowanie i interpretację uzyskanych wyników. W przypadku danych wykorzystanych w badaniu zmienna objaśniana miała charakter zmiennej ciągłej. Zastosowanie regresji logitowej, która jest bardziej liberalna, mogłoby przypadkowo wykazać jako istotne te relacje, które nie były istotne przy regresji liniowej i SEM. Wówczas należałoby uznać, że istotność wynika z zastosowania regresji logitowej, a nie z samych danych. Dodatkowym problemem byłby podział zmiennej zależnej na dwie zmienne (zdychotomizowanie jej) w taki sposób, aby granica podziału nie budziła wątpliwości – byłby to wybór dalece subiektywny.

Poza metodą ilościową (sondaż diagnostyczny, technika ankietowa) jako wsparcie wykorzystano również metodę jakościową – wywiady pogłębione z pracownikami banków. Miały one charakter wspierający, pomagały w interpretacji uzyskanych wyników ankiety i pozwalały rozwiązać wątpliwości dotyczące wyników ankiety. Wywiady przeprowadzono w 2018 i 2019 r. z 20 polskimi pracownikami banków. W większości byli to pracownicy banków komercyjnych (15 osób), zarówno z przewagą kapitału krajowego (8 osób), jak i zagranicznego (7 osób). Byli to, podobnie jak w przypadku struktury zatrudnienia w bankach, w większości pracownicy na stanowiskach niekierowniczych (16 osób). Pracownicy na stanowiskach kierowniczych reprezentowali niższy i średni szczebel zarządzania. Część wywiadów była realizowana razem z Eleną Andrianową z Tyumen State University (Rosja) w ramach polsko-rosyjskiego projektu dotyczącego zatrudnienia w bankach podczas jej stażu w 2018 r. w Polsce. Wywiady dotyczyły głównie problemu motywacji do pracy, motywatorów i demotyatorów. Nie były poświęcone *stricte* niepewności zatrudnienia, ale zawierały elementy, które pozwalają łatwiej interpretować wyniki ankiety dotyczącej niepewności zatrudnienia.

4.5. Teoretyczne uzasadnienie hipotez badawczych na podstawie stanu dotychczasowych badań

4.5.1. Wprowadzenie do uzasadnienia hipotez

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pozwala na wysunięcie kilku postulatów dotyczących realizacji dalszych badań nad niepewnością zatrudnienia:

- traktowanie niepewności zatrudnienia jako zjawiska wielowymiarowego,
- uwzględnienie w badaniach możliwie szerokiego spektrum zmiennych charakteryzujących pracodawcę i pracownika, co pozwala wykluczyć zmienne nieistotne, i uwzględnienie wzajemnych relacji, w tym mediatorów,
- zwrócenie szczególnej uwagi na nieliniowe relacje między zmiennymi,
- prowadzenie badań podłużnych, wyraźnie wskazujących na przyczyny i skutki niepewności zatrudnienia,
- zwrócenie szczególnej uwagi na różne segmenty pracowników wydzielone na podstawie diagnozy ich poziomu niepewności zatrudnienia; innymi słowy, należy przywrzec się grupom pracowników charakteryzującym się niskim, średnim i wysokim poziomem niepewności zatrudnienia,
- skoncentrowanie się na efektywności pracy jako na ostatecznej ekonomicznej zmiennej powiązanej z niepewnością zatrudnienia.

Część z wymienionych postulatów dotyczy badań empirycznych, a część – założeń badawczych i tworzenia hipotez. Nie wszystkie były możliwe do zrealizowania w przypadku niniejszego badania. Głównym ograniczeniem są zebrane dane i koszty badania.

Zgodnie z przyjętymi postulatami dla pełnego oglądu sytuacji i uwzględnienia wzajemnych interakcji warto badać możliwie szerokie powiązania niepewności zatrudnienia z możliwie szerokim spektrum cech charakteryzujących pracodawcę, pracownika i pracę. Wciąż nierozwikłane zostały zależności opisane w punkcie 3.2. Wiele badań przeczy sobie nawzajem, np. jedne dowodzą wzrostu wydajności pracy towarzyszącemu wzrostowi niepewności zatrudnienia, inne badania wręcz przeciwnie – podkreślają negatywne konsekwencje niepewności zatrudnienia w postaci prezentyzmu i spadku wydajności pracy. Część badań dotyczy liniowych zależności, a część – U-kształtnych. Inne mają na celu znalezienie mediatorów istniejących relacji. Kolejne koncentrują się na wyłonieniu subsegmentów zatrudnienia, które mają się charakteryzować specyficznymi cechami wpływającymi na poziom niepewności zatrudnienia. Duże znaczenie ma też rodzaj niepewności zatrudnienia. Spośród wymienionych rodzajów niepewności zatrudnienia (punkt 1.2) największe znaczenie praktyczne ma podział na niepewność ilościową i jakościową. Na nie również największy nacisk kładą badacze.

Postulat mówiący o konieczności uwzględnienia możliwie szerokiego spektrum zmiennych miał wpływ na wybór metody badawczej. W badaniu wykorzystano równania strukturalne. Stosując je, na bazie teorii i podejrzeń dotyczących zmiennych tworzy się model powiązań między nimi. Następnie testuje się je empirycznie, a otrzymane wyniki uzasadnia się na podstawie teorii. Taki sposób postępowania powoduje, że na bazie przyjętego modelu badawczego można stawiać wiele hipotez. Poniżej zaprezentowano hipotezy bazowe, tj. takie, które w największym stopniu budują model – są jego najważniejszym trzonem. Korzystając z modelu, można by również postawić dodatkowe hipotezy, ale znacznie zwiększyłyby to objętość książki i dało wyniki niewspółmierne do założonych celów badawczych (choć zebrała bogata baza danych ankietowych pozwala na dodatkowe poszerzone i pogłębione badania i była wykorzystywana w badaniach innych aspektów zatrudnienia; por. Davydenko i in., 2017; Kaźmierczyk, 2019; Kaźmierczyk i Aptacy, 2016; Kaźmierczyk i Chinalska, 2018; Kaźmierczyk, Romashkina i in., 2020; Kaźmierczyk Tarasova i in., 2020; Kaźmierczyk i Zajdler, 2020; Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017; Zajdler i Kaźmierczyk, 2021).

Mnogość powiązań utrudniła stawianie prostych hipotez. Stąd hipotezy budowano na podstawie węzłowych zmiennych, które potraktowano jako najistotniejsze zmienne wywołujące ciąg przyczynowo-skutkowy związany z niepewnością zatrudnienia. Uwzględniono zatem skomplikowane relacje i kolejne pośrednie efekty wywoływane pierwotną zmianą zmiennej węzłowej. Za zmienne węzłowe przyjęto: niepewność zatrudnienia, poziom stresu, postrzeganą efektywność pracy, zaangażowanie, poczucie zatrudnialności, poczucie kontroli oraz relacje międzypracownicze i zaufanie międzypracownicze. W ten sposób pojedyncza hipoteza może zostać rozbita na kilka drobnych hipotez. Uznano, że powstały w ten sposób model teoretyczny i późniejsza jego empiryczna weryfikacja będą ciekawsze i będą dokładniej odzwierciedlać zawile zależności między zmiennymi przyjętymi do analizy. Można było również jako hipotezy przyjąć pojedyncze zależności (obrazowane na rysunku 4 pojedynczymi strzałkami), jednak to znacznie zubożyłoby rozumienie modelu i analizowanych zależności. Obligowałyby również w pewien sposób do ustosunkowania się i analizowania wszystkich zależności, co spowodowałoby, że niepewność zatrudnienia zesłaby z pierwszego planu. Skoncentrowano się natomiast na ciągach przyczynowo-skutkowych, które w modelu ostatecznie miały znaczenie dla efektywności pracy.

Ostatni z postulatów wiąże się z tym, że niepewność zatrudnienia obejmuje wiele interdyscyplinarnych aspektów związanych z zatrudnieniem, a ostatecznie sprowadzają się one do efektywności pracy. Założony model badawczy ujmuje szereg zależności, ale ostateczną zmienną musi być zmienna typowo ekonomiczna, tj. efektywność pracy. Wykorzystanie równań strukturalnych pozwala na ujęcie nie tylko pojedynczych zależności, ale również wspomnianego wcześniej „rynku cieni”, w którego centrum znajdują się niepewność zatrudnienia i efektywność pracy.

Biorąc pod uwagę ograniczenia bazy danych wykorzystanej w niniejszej pracy, można postawić następujące, wynikające z przeglądu literatury, hipotezy⁸²:

- H1:** Zaufanie międzypracownicze i dobre relacje międzypracownicze zmieniają konsekwencje niepewności zatrudnienia.
- H2:** Subiektywne poczucie zatrudnialności pracownika zmienia poczucie niepewności zatrudnienia, poczucie stresu oraz zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze i w efekcie zwiększa subiektywnie postrzeganą efektywność pracy.
- H3:** Poczucie kontroli pracownika nad pracą obniża poziom niepewności zatrudnienia, podnosi zaangażowanie organizacyjne oraz subiektywnie rozumianą efektywność pracy.
- H4:** Niepewność zatrudnienia jest powiązana z segmentacją zatrudnienia.

Jednocześnie w badaniu empirycznym każda z tych hipotez była rozpatrywana w różnych konfiguracjach. Należy uwzględnić różne grupy i cechy pracowników, które, zgodnie z przeglądem literatury, mogą być mediatorami zmian.

Zbudowany model niepewności zatrudnienia i różnych aspektów zatrudnienia zawiera wiele powiązań i relacji między zmiennymi, a tym samym naśladuje skomplikowaną społeczno-ekonomiczną rzeczywistość środowiska pracy. Z tego powodu argumenty uzasadniające postawione hipotezy mogą się powtarzać – w części hipotez zasadne będą podobne argumenty.

4.5.2. Zaufanie międzypracownicze i dobre relacje międzypracownicze a niepewność zatrudnienia

Drogi oddziaływania niepewności zatrudnienia na różne aspekty związane z pracą mogą być wielotorowe – zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie. Wiele badań wskazuje, że niepewność zatrudnienia jest powiązana ze stresem (Presti i Nonnis, 2012). Jak zauważono wcześniej, charakteryzując różnice między niepewnością zatrudnienia a stresem, część literatury zrównuje te dwa pojęcia. Najprawdopodobniej związek między niepewnością zatrudnienia a stresem może być zmieniany przez poziom zaufania międzypracowniczego i relacje międzypracownicze⁸³, tym bardziej że wiele

⁸² Zalecenia płynące z literatury przedmiotu i wykorzystana metoda badawcza (równania strukturalne) narzucają kompleksowe myślenie o problemie badawczym. W toku analiz przyjęto szereg hipotez obrazujących relacje między analizowanymi zmiennymi (rysunek 6, punkt 5.2.1). Zarówno niepewność zatrudnienia, jak i część z analizowanych korelatów można traktować jako zmienne dyspozycyjne, tzn. takie, które same w sobie nie są dostępne introspekcji, a jedynie poznaje się je po skutkach (Nowak, 2007).

⁸³ Jednocześnie relacje międzypracownicze i zaufanie oddziałują na siebie. Stąd nie jest jasne, jaka będzie zależność zaufania i relacji międzypracowniczych – czy w badaniach empirycznych będą

badania dowodzi negatywnego związku niepewności zatrudnienia z zaufaniem (Arnold i Staffelbach, 2012) oraz otrzymanym wsparciem (Armstrong-Stassen, 1993) i posiadaniem mentorów (Okurame i Osuzoka, 2014).

Analizując problem bardziej szczegółowo, można zauważyć, że niepewność zatrudnienia jest związana z zaufaniem międzypracowniczym i relacjami międzypracowniczymi. Można się spodziewać, że w sytuacji niepewności zatrudnienia, np. kiedy pracownicy mają do czynienia z prywatyzacją, fuzją, restrukturyzacją, na pierwszy plan wysuwają się indywidualne cele poszczególnych pracowników, którzy są skłonni poświęcać jakieś aspekty znajomości ze współpracownikami na rzecz indywidualnych celów. Jak zauważyli Shoss i Probst (2012), niepewność zatrudnienia sprzyja złemu traktowaniu współpracowników (co jest następstwem konkurencji). Pracownicy niepewni swojej pracy mogą ograniczać zachowania pomagające współpracownikom na rzecz konkurowania (De Cuyper i in., 2009), tym bardziej jeśli są świadomi, że część z nich zostanie zwolniona. Zgodnie z wieloma badaniami niepewność zatrudnienia koreluje ze zmniejszonym zaufaniem do kierownictwa (Ashford i in., 1989; Borg, 1992, s. 14, Borg i Elizur, 1992), a także powoduje nawet spadek oczekiwań co do zaufania (Fonner i Roloff, 2006). Zgodnie z badaniami Arnold i Staffelbacha (2012) zaufanie do pracodawcy negatywnie korelowało z ilościową ($r = -0,19, p < 0,01$)⁸⁴ i jakościową ($r = -0,42, p < 0,01$) niepewnością zatrudnienia. Co więcej, niepewność zatrudnienia zmieniała postrzeganie całej sytuacji zatrudnienia przez pracowników. Nawet jeśli w sytuacji kryzysowej występowało wsparcie ze strony pracodawcy, to pracownicy byli skłonni postrzegać je jako działania instrumentalne (Lee i Peccei, 2007, s. 680). Prawdopodobnie może temu przeciwdziałać przełożony, który odpowiednio traktuje podwładnych i buduje poczucie zaufania. Wydawać by się mogło, że zakończenie restrukturyzacji i zwolnień zamyka temat wpływu niepewności zatrudnienia na zaufanie międzypracownicze, ale zgodnie z badaniami Niehoffa i in. (2001) pracownicy, którzy przetrwali zwolnienia, często wycofują się, stają się cyniczni, spada ich zaufanie do organizacji i zaangażowanie. Niepewność zatrudnienia pogarsza zatem stosunki koleżeńskie w pracy (Kinnunen i in., 2000, za: Widerszal-Bazyl, 2007) i obniża zaufanie (Ashford i in., 1989; Lee i in., 2006; Reisel i Banai, 2002). Jednocześnie według badań Boswell i in. (2014) pracownicy pracujący w warunkach niepewności zatrudnienia rzadziej wspierają się wzajemnie, co może pogarszać relacje międzypracownicze. Z kolei jak wskazali Otto i in. (2011), niepewność zatrudnienia zwiększa gotowość do ustępstw, co może sprzyjać dobrym relacjom w pracy. Dodatkowo pracownicy

one odrębnymi (ale wpływającymi na siebie) czynnikami, czy też ich związek będzie tak silny, że z punktu widzenia narzędzi statystycznych będą traktowane jako jeden element. Jak wynika z badań Caesens i in. (2019), zależności między zaufaniem, relacjami międzypracowniczymi i postrzeganym wsparciem organizacyjnym są dość zawiłe. Szczegółowa analiza: <https://www.researchgate.net/profile/Jerzy-Kazmierczyk>

⁸⁴ r – współczynnik korelacji Pearsona, p – istotność statystyczna.

mogą podejmować wspólne działania w celu łagodzenia niepewności zatrudnienia lub jej następstw.

W niepewnej sytuacji, np. podczas restrukturyzacji lub fuzji banków, pracownicy obawiają się utraty pracy lub ważnych jej aspektów. Taka sytuacja bez wsparcia zespołu mogłaby powodować stres, jednak dobre relacje międzypracownicze i zaufanie do współpracowników, w szczególności do zarządzających, mogą zmniejszać odczucia stresu. Pracownicy jednocześnie mogą być świadomi nadchodzących zmian i obawiać się utraty pracy albo jej ważnych aspektów, ale zaufanie może powodować, że będą pokładać nadzieję w kierownictwie. Jeśli będą wierzyć, że przełożeni działają w ich interesie i dbają o ich dobro, mogą w mniejszym stopniu odczuwać stres, tym bardziej że takie zaufanie jest najprawdopodobniej budowane na wcześniejszych dobrych doświadczeniach współpracy z kierownictwem i jest poparte dbałością o pracowników. Tym samym niepewność zatrudnienia może być pierwotnym impulsem, który potem w zderzeniu z wysokim poziomem zaufania i dobrymi relacjami może przełożyć się na proporcjonalnie niższy poziom stresu, niż gdyby takich relacji i zaufania nie było.

Można również próbować wyjaśnić tę sytuację za pomocą modelu wymagań–kontrola Karaska (1979), wspomnianego w punkcie 2.2.3. Zgodnie z nim wsparcie pracowników otrzymywane od otoczenia, w tym od przełożonych, łagodzi poziom stresu wywołany wysokimi wymaganiami i niską kontrolą pracownika nad pracą. Można się spodziewać, że podobny mechanizm będzie działał w odniesieniu do triady: niepewność zatrudnienia, relacje i zaufanie, stres, kiedy to dobre relacje międzypracownicze oparte na zaufaniu będą łagodzić wpływ niepewności zatrudnienia na stres. Ponadto, zgodnie z badaniami Bussinga (1999) oraz Lim (1996), wsparcie społeczne w miejscu pracy i poza nim może być traktowane jako zasób w radzeniu sobie z niepewnością zatrudnienia. Zgodnie z teorią stresu (Lazarus i Folkman, 1984) indywidualna reakcja na stresor zależy od indywidualnej oceny sytuacji. Wysoki poziom zaufania do pracodawcy może zatem prowadzić do mniej groźnej oceny stresora, jakim jest niepewność zatrudnienia⁸⁵ (Arnold i Staffelbach, 2012).

Konsekwencje niepewności zatrudnienia i jej powiązanie z zaufaniem i relacjami międzypracowniczymi mają znaczenie także dla innych aspektów zatrudnienia. Jednym z nich jest zaangażowanie. Negatywny związek niepewności zatrudnienia z zaangażowaniem⁸⁶ był wielokrotnie badany i potwierdzany. Przykładowo według

⁸⁵ Podobnie jak wiele innych mechanizmów, tak tutaj wpływ niepewności zatrudnienia ma szerszy wymiar. Poprzez relacje i zaufanie lub bezpośrednio wpływa ona na poziom odczuwanego stresu, a ten w dalszej kolejności ma negatywny wpływ na efektywność pracowników (Darvishmotevali i in., 2017; Shin i Hur, 2020; Shoss, 2017), która będzie analizowana w kilku kolejnych hipotezach.

⁸⁶ Zaangażowanie bywa rozumiane klasycznie jako „pełne złączenie roli zawodowej, przypisanej pracownikowi, z jego tożsamością” (Kulikowski, 2015, s. 81). Skutkuje to tym, że pracownik poprzez pracę wyraża siebie (Kahn, 1990, za: Kulikowski, 2015, s. 81). Często utożsamiane jest z przeciwieństwem wypalenia zawodowego, chociaż obecnie nieco uogólnia się pojęcie wypalenia zawodowego

Spiegelaere i in. (2014) niepewność zatrudnienia jest ujemnie związana z zaangażowaniem w pracę. Do podobnych wniosków doszli Cheng i in. (2005) oraz De Witte (1999). Niepewność zatrudnienia jest czynnikiem stresującym, który może negatywnie wpływać na zaangażowanie pracowników (Bosman, Rothmann i in., 2005). Z kolei Presti i Nonnis (2012) zauważyli, że w przypadku pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony obserwowano wyższy poziom zaangażowania w pracę w warunkach niskiego poziomu niepewności, jednak w sytuacji wzrostu poczucia niepewności poziom zaangażowania w pracę zmniejszył się i zbliżał do tego odczuwanego przez pracowników zatrudnionych na czas określony. Z kolei Mauno i in. (2005) wykazali, że niepewność zatrudnienia jest szczególnie silnie negatywnie związana z zaangażowaniem w pracę w przypadku pracowników zatrudnionych na stałe. Według badań Probst i in. (2020) niepewność zatrudnienia prowadzi do moralnego braku zaangażowania. Jest też skorelowana z niekorzystnymi zachowaniami w pracy, jak np. spóźnianie się do pracy (Lim, 1997), które może być interpretowane jako przejaw braku zaangażowania.

W innych badaniach niepewność zatrudnienia była negatywnie związana z wigorem, który przez część badaczy jest traktowany jako składowa zaangażowania (Bakker i in., 2011b; De Cuyper i in., 2010; Kinnunen i in., 2010; Narainsamy i Van Der Westhuizen, 2013; Van den Broeck i in., 2014) i w ujęciu empirycznym stanowi jedną z podskal utrechtckiej skali zaangażowania zawodowego (UWES – *utrecht work engagement scale*) (Chirkowska-Smolak, 2012). Zaangażowanie w pracę jest traktowane jako zasób pozwalający poradzić sobie z niepewnością zatrudnienia. Decyduje bowiem o odporności pracownika na stres (Kobasa, 1979). Z kolei Stigl-bauer i Batinic (2012) w swoich badaniach doszli do wniosku, że zaangażowanie jest zasobem pomagającym walczyć z napięciem⁸⁷. Do tej pory wiele badań wskazywało na istnienie relacji między niepewnością zatrudnienia i zaangażowaniem w pracę,

i przyjmuje się, że wypalenie cechuje ogólne wyczerpanie, cynizm i poczucie obniżonej skuteczności zawodowej (Chirkowska-Smolak, 2016; Kulikowski, 2015; Maslach i in., 2001). Można mówić o zaangażowaniu jako postawie pracownika, jego zachowaniu oraz jako wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją (Juchnowicz, 2012). Według jednej z najpopularniejszych koncepcji zaangażowania (Schaufeli, Salanova i in., 2002; Schaufeli i in., 2006; Wefald i in., 2012) wyróżnia się trzy komponenty zaangażowania: wigor (odporność na czynniki przeszkadzające w pracy oraz wysoki poziom energii podczas pracy), oddanie się pracy (przekonanie o znaczeniu i wartości pracy oraz odczuwanie pozytywnych emocji podczas jej wykonywania) i absorpcję (*absorption*), tj. pochłonięcie przez pracę. Towarzyszy im wysoki poziom energii, chęć wkładania wysiłku w swoją pracę, wytrwałość i elastyczność podczas pracy, entuzjazm, dumna i traktowanie działań podejmowanych w pracy jako wyzwanie. Część badaczy uznaje wigor jako rezultat, a nie składowe zaangażowania (Britt i in., 2007). Zaangażowanie jest stanem chronicznym, a nie przejściowym. Z kolei wypalenie zawodowe skutkuje obniżoną skutecznością (Chirkowska-Smolak, 2012). Zaangażowanie jest związane z samoidentyfikacją, pasją i entuzjazmem (Bakker i in., 2011a; Britt i in., 2007).

⁸⁷ Z badań Schaufeli in. (2006) wynika, że zaangażowanie jedynie nieznacznie wzrasta z wiekiem i nie jest różnicowane przez płeć.

ale rzadko które badania dowodziły kierunku tej zależności. Badanie podłużne autorstwa Mauno i in. (2007) wykazało, że to niepewność zatrudnienia miała negatywny wpływ na poziom zaangażowania pracowników. Duże znaczenie można przypisywać wynikom metaanalizy, zgodnie z którymi wysokie ryzyko, zagrożenie i poczucie braku bezpieczeństwa w pracy są związane z wypaleniem zawodowym, czyli są (jak przyjmuje część badaczy) przeciwieństwem zaangażowania organizacyjnego. Jednocześnie posiadanie zasobów takich jak: poczucie bezpieczeństwa w pracy, wiedza, autonomia zawodowa, wsparcie kolegów i wsparcie menedżerów łączyło się z zaangażowaniem (Nahrgang i in., 2011, za: Kulikowski, 2015). Z kolei te czynniki są ściśle związane z zaufaniem.

Wydaje się, że osiągnięto w literaturze konsensus co do negatywnego wpływu niepewności zatrudnienia na zaangażowanie, a zaangażowanie traktowane jako zasób jest swego rodzaju buforem chroniącym przed negatywnymi następstwami niepewności zatrudnienia, ale ten zasób może się wyczerpać pod wpływem silnej i długotrwałej niepewności zatrudnienia. Rzadziej natomiast badano znaczenie relacji międzypracowniczych i zaufania dla tego związku. Analiza wniosków dotychczasowych badań z zakresu tych dwóch obszarów sugeruje natomiast, że zaufanie międzypracownicze i dobre relacje międzypracownicze osłabiają negatywne (zmniejszające) oddziaływanie ilościowej i jakościowej niepewności zatrudnienia na poziom zaangażowania organizacyjnego.

Większość badań dowodzi, że niepewność zatrudnienia obniża zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze (tabela 11). Zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze są natomiast związane z zaangażowaniem (Ogińska-Bulik, 2006). Chirkowska-Smolak (2012) wskazała, że

dla zaangażowania w pracę najbardziej istotne okazały się relacje z przełożonymi i wartości, a także, związane z nimi, sprawiedliwość oraz wynagradzanie i docenianie. Wyróżnienie dodatkowego obszaru dopasowania, w postaci relacji z przełożonymi, okazało się trafne, ponieważ ta zmienna wyjaśnia największy procent wariacji dopasowania do pracy. Relacje oparte na zaufaniu do przełożonego, z którym można komunikować się w jasny, otwarty, uczciwy sposób, który wspiera w trudnych momentach i dba o rozwój swoich podwładnych, przyczyniają się do rozwoju zaangażowania pracowników (s. 193).

Pracownicy, o których dba pracodawca, czują się zobowiązani do odwzajemnienia pozytywnych działań pracodawcy i bardziej angażują się w pracę (Eisenberger i in., 1986). Również według Albrechta i Travaglione (2003) zaufanie ma pozytywny wpływ na zaangażowanie. Z kolei konflikt w organizacji skutkuje nieobecnością w pracy i rotacją (Ayoko i Pekerti, 2008), które są typowymi objawami spadku zaangażowania. Tym samym zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze wydają się być łącznikiem między niepewnością zatrudnienia a zaangażowaniem. Jeśli jednak relacje i zaufanie (traktowane jako zasób) są dostatecznie silne, to negatywny wpływ niepewności zatrudnienia na zaangażowanie może być łagodzony. To

sugerowałyoby, że pracodawcy powinni dbać o relacje międzypracownicze i zaufanie międzypracownicze.

Kolejnym po stresie i zaangażowaniu skutkiem niepewności zatrudnienia może być zmiana efektywności pracy. Wpływ niepewności zatrudnienia na efektywność pracy nie jest jednoznaczny, a jak wskazali Probst i in. (2019) oraz Rosenblatt i in. (1999), niepewność zatrudnienia jest związana z wieloma różnymi aspektami wydajności. Sugestie, że niepewność zatrudnienia ma negatywny wpływ na wyniki pracy pojawiają się w wielu publikacjach (Ashford i in., 1989; Probst i in., 2007; Rosenblatt i in., 1999). Większość autorów twierdzi, że niepewność zatrudnienia jest negatywnie skorelowana z wydajnością pracy (Abramis, 1994; Allen i in., 2001; Callea, Urbini, i Chirumbolo, 2016; Cheng i Chan, 2008; Chirumbolo i Areni, 2010; De Witte, 2000; Dunlap, 1994; Jacobson i in., 1993; Reisel i in., 2010; Richter i in., 2014; Roll, Siu, Li i De Witte, 2015). Wynika to w szczególności z tendencji do częstego zamartwiania się (Ashford i in., 1989), ze spadku kreatywności (Probst i in., 2007), innowacyjności (Spiegelaere i in., 2014), motywacji (Hur i in., 2016; Loi i in., 2011) zaangażowania (Probst i in., 2020) oraz częstotliwości zachowań dodatkowych, czyli takich, które przekraczają podstawowy zakres obowiązków (Kang i in., 2012). Zgodnie z ogólną teorią motywacji bezpieczeństwo jest warunkiem odczuwania motywacji do pracy (Herzberg i in., 1959; Maslow, 1954). W sytuacji niepewności zatrudnienia spada również samoocena wyników pracy (Armstrong-Stassen, 1993; Rosenblatt i in., 1999) i poczucie własnej skuteczności (Schreurs i in., 2010). Pracownicy niepewni swojej pracy mają tendencję do zachowań dewiacyjnych. Chcą w ten sposób ukarać pracodawcę za niekomfortową sytuację (Ma i in., 2019; Reisel i in., 2010; Van den Broeck i in., 2014), co w rezultacie prowadzi do spadku efektywności pracy.

Według niektórych badaczy niepewność zatrudnienia była pozytywnie skorelowana z wysiłkami podejmowanymi przez pracowników i ich wynikami (Brockner, Tyler i in., 1992; Piccoli i in., 2019; Probst i in., 2007; Shoss, 2017; Sutton, 1987; Sverke i in., 2006; Sverke i Hellgren, 2001). Pracownicy dostrzegający ryzyko zwolnień mogą zacząć wkładać większy wysiłek w pracę, aby stać się bardziej wartościowi dla organizacji i nie zostać zwolnieni (Brockner, Tyler i in., 1992; Sutton, 1987; Sverke i Hellgren, 2001). Tym samym wyższa wydajność pracy ma być ich wyróżnikiem pozwalającym zachować pracę (Sverke i in., 2006). To jednak może być przejawem zarządzania wizerunkiem. Można zatem sądzić, że wzrost efektywności na skutek niepewności zatrudnienia będzie krótkotrwały, a później dojdzie do jej spadku na skutek zmęczenia sytuacją, co byłoby zgodne z ogólnym zespołem adaptacyjnym (Buckner i in., 2017; Cunanan i in., 2018).

Niektórzy badacze podważają istnienie związku między niepewnością zatrudnienia a efektywnością i wynikami pracy (Ashford i in., 1989; Gilboa i in., 2008; Hootegeem i in., 2019; Selenko i in., 2013). Takie wnioski mogą być rezultatem tego, że występują dwa przeciwstawne procesy: bezpośrednie negatywne skutki niepewności zatrudnienia dla wyników oraz wzmożone zarządzanie wrażeniami przez

pracowników, co przekłada się na lepsze rezultaty ich pracy postrzegane przez przełożonych⁸⁸ (Staufenbiel i König, 2010).

Z kolei część badań wskazuje na subgrupy pracowników (pracownicy fizyczni i umysłowi, stali i tymczasowi), którzy inaczej będą reagować na niepewność zatrudnienia (De Cuyper i De Witte, 2006; De Witte i Näswall, 2003; Noer, 1993, za: Chirkowska-Smolak, 2015). Inni badacze wskazywali na U-kształtną zależność, gdzie największy wysiłek w pracy obserwowano w przypadku średniego poziomu niepewności zatrudnienia (Brockner, Grover i in., 1992).

Relacje między niepewnością zatrudnienia i efektywnością pracy można tłumaczyć teorią zachowania zasobów (Hobfoll, 1989, za: Hanappi i Lipps, 2019). Zgodnie z nią pracownicy dążą do uzyskania, utrzymania i ochrony posiadanych zasobów. Czując napięcie spowodowane zagrożeniem utraty posiadanych zasobów (pracy), podejmują decyzję o wycofaniu się z dodatkowych aktywności w pracy, które wymagałyby zaangażowania ich różnych zasobów (König i in., 2010). To negatywnie przekłada się na wydajność pracy (Costa i Neves, 2017; Lim, 1996).

Dotychczasowa analiza wskazuje, że relacja między niepewnością zatrudnienia a wynikami pracy nie jest oczywista. Problem ten akcentowało wielu badaczy. Przykładowo Costa i Neves (2017) zwracali uwagę na pośrednie czynniki występujące między niepewnością zatrudnienia a wynikami pracy.

Można przypuszczać, że w sytuacji niepewności zatrudnienia przełożony i współpracownicy mogą zapobiegać spadkowi wyników pracy dzięki kreowaniu atmosfery zaufania. Na całkowitą ocenę tego, czy pracownikowi dobrze pracuje się u danego pracodawcy, wpływa wiele składowych, w tym niepewność zatrudnienia, ale także atmosfera pracy (która, jeśli jest zła, według badań Dolot (2019) jest jedną z najważniejszych przyczyn odejścia z organizacji). Dobre relacje z przełożonym sprzyjają działaniom podejmowanym przez pracowników wykraczającym poza przypisany zakres obowiązków (Morgeson, 2005, za: Chirkowska-Smolak, 2015). Dla wyjaśnienia tej sytuacji można również wykorzystać teorię wymiany społecznej (Blau, 1964; Brief i Motowidlo, 1986; Organ i Konovsky, 1989) i normę wzajemności (Gouldner, 1960), które wskazują, że pracownicy stale ważą to, co „wkładają” do organizacji, z tym, co z niej „otrzymują”. Norma wzajemności odnosi się zarówno do odwzajemniania pozytywnych, jak i negatywnych rzeczy, które otrzymują pracownicy (Gouldner, 1960). W pożądaney sytuacji, kiedy obie strony przestrzegają zasad, norma wzajemności zobowiązuje do przychylnego traktowania siebie nawzajem, a to prowadzi do zacieśnienia relacji (Blau, 1964) oraz daje korzyści zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy (Bal Taştan, 2016; Rhoades i Eisenberger, 2002). Rozwinięciem takiego

⁸⁸ To z kolei należy skonfrontować z informacją, że duża część przełożonych nie potrafi obiektywnie ocenić wyników pracy swoich podwładnych, co wynika z badań (Grobelny, 2020), chociaż jednocześnie należy mieć świadomość, że każda ocena jest w dużym stopniu subiektywna, szczególnie gdy nie jest oparta na jasnych formalnych kryteriach.

mechanizmu może być teoria słuszności, zgodnie z którą pracowników motywuje dążenie do subiektywnie rozumianej sprawiedliwości. Kiedy jej nie uzyskują i odczuwają niepewność zatrudnienia, mogą przejawiać zachowania dewiacyjne (Adams, 1965; Reisel i in., 2010).

Do podobnych wniosków doszli również Elst i in. (2016). Jeśli pracownik nie otrzymuje od pracodawcy poczucia bezpieczeństwa, to może sądzić, że organizacja nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań (kontraktu psychologicznego) (Costa i Neves, 2017; Morrison i Robinson, 1997) i czuć się zwolniony z obowiązku lojalności względem pracodawcy. Oczywiście zarówno wkład pracownika w relację z pracodawcą, jak i to, co uzyskują pracownicy, jest wysoce subiektywne, ale tym bardziej jest zależne od relacji interpersonalnych w pracy. Stąd jeśli pracownik nie uzyskuje bezpieczeństwa pracy, może nadal pozostawać u danego pracodawcy i podejmować wysiłki, ponieważ uzyskuje coś innego, tj. wsparcie ze strony przełożonych czy współpracowników. Wong i in. (2005) stwierdzili nawet, że można poprawić wyniki pracy podczas restrukturyzacji i zwolnień, jeśli pracodawca zaproponuje pracownikom coś innego, co zastąpi utracone bezpieczeństwo.

Teoria redukcji niepewności wskazuje natomiast, że pracownicy poszukują sposobów na zmniejszenie niepewności, co staje się podstawowym celem interakcji z organizacją (Berger i Calabrese, 1975). W krajach europejskich niepewność zatrudnienia jest sygnałem, że pracodawca ich nie ceni i nie dba o długotrwałe relacje. To negatywnie wpływa na kontrakt psychologiczny (Costa i Neves, 2017). Jednocześnie to przełożony może, poprzez swoje zachowania i wsparcie udzielane podwładnym, być źródłem ograniczania niepewności co może się przełożyć na wzrost efektywności pracowników.

Z kolei Probst i in. (2017) zauważyli, że moderatorem związku między niepewnością zatrudnienia a wydajnością jest poziom kapitału psychologicznego pracownika. To jeszcze bardziej uzasadnia postawioną hipotezę o wpływie zaufania międzypracowniczych i relacji międzypracowniczych na związek niepewności zatrudnienia z efektywnością pracy. Kapitał psychologiczny obejmuje bowiem optymizm, nadzieję, poczucie własnej skuteczności i odnawialność zasobów, które w dużym stopniu zależą właśnie od relacji w pracy i poziomu zaufania między pracownikami.

Z dotychczasowych badań wynika, że zaufanie w pracy jest powiązane z interaktywnością zespołu, zachowaniami obywatelskimi w organizacji (Colquitt i in., 2007), wydajnością pracy (Colquitt i in., 2007; Dirks, 2000; Gersick i in., 2000; Kostova i Roth, 2003) oraz przywództwem (Dirks, 2000). Zaufanie do przywództwa było krytyczną zmienną dla sukcesu organizacyjnego (Dirks, 2000). Zaufanie korzystnie wpływa na wyniki organizacji (Brown i in., 2015; Dirks i Ferrin, 2001; Siebert i in., 2018), sprzyja skutecznej i konstruktywnej interakcji między pracownikami i zachęca do podejmowania ryzyka. Ułatwia też wdrażanie różnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Kougiannou i in., 2015), poprawia jakość komunikacji między pracownikami i w rezultacie sprzyja dzieleniu się ważnymi informacjami

oraz zmniejsza asymetrie informacyjne (Brandl, 2021). Według badań Dirksa i Ferrina (2001) zaufanie także moderuje motywację pracowników oraz zachowania i wyniki w miejscu pracy. Pracownicy, którzy odczuwają wysoki poziom zaufania związanego z niepowodzeniami, nie boją się dyskutować o trudnościach w pracy (Neves i Eisenberger, 2014). Zaufanie ma szczególne znaczenie dla dużych organizacji (jakimi zazwyczaj są banki). Ufni pracownicy ułatwiają bowiem decentralizację procesu decyzyjnego (Hauser i in., 2016; LaPorta i in., 1997). Z badań Brandla (2021) wynika, że na wzrost rentowności silnie wpływa wzajemne zaufanie między pracownikami a kierownictwem. Ma to szczególne znaczenie podczas i po restrukturyzacji, kiedy ocalali, którzy ufają swojemu pracodawcy, wierzą w jego zdolności, życzliwość i uczciwość (Mayer i in., 1995). Zaufanie może być buforem chroniącym przed obawami o zwolnienie w przyszłości. Z kolei Ayoko i Pekerti (2008) zwrócili uwagę na powiązania między relacjami międzyludzkimi i interakcjami między pracownikami a poziomem kapitału społecznego i wydajnością zespołu. W szerszej perspektywie zaufanie społeczne wykazuje bardzo znaczący pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy w różnych krajach (Hauser i in., 2016; Horvath, 2013; Knack i Keefer, 1997). Z kolei brak zaufania może wywoływać ostrożność u pracownika i w efekcie ograniczać wysiłki i wyniki pracy (Ozyilmaz i in., 2018). Podobnie konflikty pogarszają wydajność (De Wit i in., 2012; DeChurch i in., 2013; Ent i in., 2015).

W literaturze nie ma jednomyślności co do związku niepewności zatrudnienia i efektywności, a tym bardziej co do znaczenia zaufania międzypracowniczych i relacji międzypracowniczych. Wiele dowodów wskazuje jednak, że niepewność zatrudnienia powoduje obniżenie zaufania międzypracowniczego i pogorszenie relacji międzypracowniczych, to zaś ma duży wpływ na efekty pracy. Z kolei zaufanie międzypracownicze i dobre relacje międzypracownicze mogą być buforem chroniącym efektywność pracy przed spadkiem na skutek niepewności zatrudnienia.

4.5.3. Subiektywne poczucie zatrudnialności pracownika a niepewność zatrudnienia oraz efektywność pracy

Kolejna hipoteza (H2) dotyczy wpływu postrzeganej zatrudnialności na niepewność zatrudnienia, poziom zaufania międzypracowniczego⁸⁹ i stres, a następnie pośrednio na efektywność pracy, która jest ekonomiczną zmienną wynikową. Postrzegana zatrudnialność⁹⁰ jest definiowana jako postrzeganie przez pracowników dostęp-

⁸⁹ Arnold i Staffelbach (2012) podkreślali, że łączny wpływ postrzeganej szansy na zatrudnienie i zaufania do pracodawcy na niepewność zatrudnienia nie został jeszcze zbadany.

⁹⁰ Nie wypracowano do tej pory jednego sposobu pomiaru zatrudnialności. Część badaczy wykorzystuje obiektywne wskaźniki, takie jak: odbyte szkolenia, wykształcenie, stanowisko lub rodzaj

nych możliwości pracy (De Cuyper i in., 2012). Wcześniejsze badania wskazują, że zatrudnialność może być czynnikiem łagodzącym konsekwencje niepewności zatrudnienia (Green, 2011, za: Otterbach i Sousa-Poza, 2014; Knabe i Rätzl, 2011; Otterbach i Sousa-Poza, 2014; Silla i in., 2009). Poczucie zatrudnialności wpływa także na poziom stresu i zaufania międzypracowniczego, co może mieć przełożenie na efektywność pracy. Stąd w niniejszej monografii uwzględniono rekomendacje dotyczące badań nad niepewnością zatrudnienia, a w przypadku wykorzystania równań strukturalnych – różne powiązania między wszystkimi analizowanymi w modelu zmiennymi. W badaniu analizowano również wpływ postrzeganej zatrudnialności na poziom stresu oraz relacje międzypracownicze i zaufanie międzypracownicze, chociaż związki te nie mają pierwszorzędного znaczenia dla tematyki książki, jednak mogą wpływać na ekonomiczną efektywność pracy.

Każdy z tych trzech czynników – niepewność zatrudnienia, zaufanie i relacje oraz stres w pracy⁹¹ – wpływa z kolei na efektywność pracy. Zazwyczaj przyjmuje się, że niepewność zatrudnienia i nadmierny stres zasadniczo obniżają efektywność, a zaufanie i dobre relacje ją podwyższają. Jednocześnie można przypuszczać, że pracownicy mający wysokie poczucie zatrudnialności będą charakteryzować się specyficznymi cechami. Mogą np. inaczej reagować na stres, niepewność zatrudnienia i niski poziom zaufania międzypracowniczego oraz relacji międzypracowniczych. Pracownik mający alternatywę zatrudnienia w innym miejscu może mniej obawiać się utraty pracy, ponieważ jeśli nawet scenariusz zwolnienia się ziści, to i tak będzie mógł względnie szybko podjąć inną pracę. Do podobnych wniosków skłaniają badania Greena (2011, za: Otterbach i Sousa-Poza, 2014) oraz Silla i in. (2009), zgodnie z którymi wzrost zatrudnialności mężczyzn istotnie zmniejszył szkodliwy wpływ niepewności zatrudnienia. Z kolei De Cuyper i in. (2012) stwierdzili, że zdolność do zatrudnienia ma negatywny wpływ na niepewność zatrudnienia. Zgodnie z Fugate i in. (2004) wysoka zatrudnialność sprzyjała postrzeganiu siebie jako wykwalifikowanego pracownika, co powodowało, że ewentualna utrata pracy wydawała się mniej szkodliwa. Można przyjąć, że osoby z wysoką zatrudnialnością dysponują kapitałem społecznym i ludzkim, co wzmacnia ich pozycję w pracy (Fugate i in., 2004). Taki wysoki kapitał społeczny w połączeniu z argumentami na temat wpływu niepewności zatrudnienia na efektywność opisano wcześniej w H1. Wydaje się jednak, że perspektywa łatwego znalezienia nowej pracy nie musi mieć znaczenia dla jakościowej niepewności zatrudnienia, tj. obaw o utratę cennych aspektów dotychczasowej pracy. Z kolei badania Arnold i Staffelbacha (2012) jednoznacznie

umowy. Inni posługują się wskaźnikami subiektywnymi. Najczęściej zatrudnialność definiowana jest jako szansa pracownika na znalezienie alternatywnego zatrudnienia na wewnętrznym lub zewnętrznym rynku pracy (Arnold i Staffelbach, 2012).

⁹¹ Jednocześnie na podstawie analiz równań strukturalnych zauważono, że stres wpływa bardziej negatywnie na wydajność pracy kobiet świadczących usługi niż mężczyzn (Babin i Boles, 1998).

wskazują, że zatrudnialność⁹² istotnie negatywnie korelowała zarówno z ilościową niepewnością zatrudnienia ($r = -0,38, p < 0,01$), jak i jakościową niepewnością zatrudnienia ($r = -0,23, p < 0,01$).

Już kilka dekad wcześniej Greenhalgh i Rosenblatt (1984) przypuszczali, że pracownicy o dużej zatrudnialności, dla których praca nie jest głównym źródłem dochodów, są mniej narażeni na niepewność zatrudnienia. Analogicznie można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że skutki niepewności zatrudnienia są tym bardziej istotne, im bardziej pracownik jest uzależniony od pracy u danego pracodawcy (Richter i in., 2014). Wówczas pracownicy, którzy uważają, że łatwo znajdą nową pracę, byłoby mniej zaniepokojeni utratą obecnej (Presti i Nonnis, 2012). Obserwacje te były potem potwierdzane w badaniach empirycznych (De Cuyper i in., 2008). Wiara we własną zatrudnialność była również traktowana jako potencjalny predyktor postrzeganej niepewności zatrudnienia (Arnold i Staffelbach, 2012; Berntson i Marklund, 2007; Kluytmans i Ott, 1999) oraz zasób ułatwiający radzenie sobie z niestabilnością i moderator związku między niepewnością zatrudnienia a jej niekorzystnymi konsekwencjami (Arnold i Staffelbach, 2012).

Podobnie można przypuszczać, że pracownicy pewni znalezienia nowej pracy odczuwają niższy poziom stresu, chociaż wydaje się, że ta relacja powinna być słabsza niż w przypadku wpływu zatrudnialności na niepewność zatrudnienia, tym bardziej że sama zmiana pracy (nawet na lepszą) jest stresująca. Z kolei obniżony poziom stresu sprzyja wzrostowi efektywności organizacyjnej (Allen i in., 1982). Natomiast zgodnie z modelem Job Demands-Resources (JD-R) stres był negatywnie związany z samoefektywnością (Bakker i Demerouti, 2008). Część badań wskazuje, że zależność wydajności od stresu jest U-kształtna. Najwyższy poziom wydajności jest osiągnięty, kiedy stres utrzymuje się na średnim poziomie (Janis i in., 1969, za: Allen i in., 1982), co jest zgodne z założeniem, że zarówno niski, jak i zbyt wysoki poziom stresu może być szkodliwy dla człowieka (Allen i in., 1982).

Można również przypuszczać, że pracownik mający wysokie poczucie zatrudnialności będzie mniej nastawiony na rywalizację w pracy, wskutek czego jego zaufanie do współpracowników wzrośnie, a relacje się poprawią. Należy jednak pamiętać, że zaufanie ma charakter wzajemny, co powoduje, że przykładowo w sytuacji restrukturyzacji pozostali pracownicy, charakteryzujący się niskim poczuciem zatrudnialności, będą prawdopodobnie mniej ufali swoim kolegom z pracy, również tym z wysokim poczuciem zatrudnialności. Wątpliwość co do tego budzą wyniki badań Arnold i Staffelbacha (2012), zgodnie z którymi zaufanie do pracodawcy i zatrudnialność nie były ze sobą skorelowane. Z kolei lepsze relacje i wyższe zaufanie powinny mieć pozytywny wpływ na efektywność pracy, która zależy m.in. od jakości współpracy pracowników.

⁹² Z kolei badania Silla i in. (2009) wskazują, że zatrudnialność moderuje relację niepewności zatrudnienia i satysfakcji z życia, ale nie niepewności zatrudnienia i dystresu.

Podsumowując, poczucie zatrudnialności wydaje się dodawać otuchy pracownikowi i wzmacniać jego subiektywnie postrzeganą pozycję na rynku pracy lub sytuację zawodową. Jednocześnie jest czynnikiem, który pozwala mu koncentrować się na samej pracy, a mniejszą wagę przywiązywać do utrzymania zatrudnienia u dotychczasowego pracodawcy. Tym samym nie musi on tracić swoich zasobów na utrzymywanie pozycji zawodowej u obecnego pracodawcy i może skoncentrować się na budowaniu dobrych relacji ze współpracownikami oraz na realizacji zadań, co sprzyja wzrostowi efektywności pracy.

4.5.4. Poczucie kontroli pracownika nad pracą a poziom niepewności zatrudnienia, zaangażowanie organizacyjne i efektywność pracy

Zgodnie z literaturą przedmiotu poczucie kontroli pracownika nad pracą może istotnie zmienić wcześniej analizowane zmienne przyjęte do modelu badawczego. Stąd dla ich pełnej oceny, w szczególności dla oceny ekonomicznej zmiennej wynikowej, jaką jest efektywność pracy, zaproponowano hipotezę wzbogacającą model badawczy (H3).

Praca we współczesnych korporacjach jest wydajna i wyspecjalizowana. To powoduje, że kontrola pracownika nad pracą, nad celami, które realizuje i sposobami ich osiągnięcia, jest ograniczona. Szczególnie jest to widoczne w sektorze finansowym (Bal Taştan, 2016). Poczucie kontroli pracownika nad pracą oznacza jego przekonanie, że ma wpływ na wykonywaną pracę, na cele i sposoby jej realizacji. Wiąże się ze swobodą decydowania o różnych aspektach pracy. Kontrola pracy obejmuje niezależność w ustalaniu harmonogramu pracy oraz określaniu procedur, które należy zastosować podczas jej wykonywania (Hackman i Oldham, 1975). Brak kontroli nad pracą sprzyja prekarności, która jest silnie związana z niepewnością zatrudnienia (Standing, 2015; Tomaszewska-Lipiec, 2014).

Jak założono w hipotezie 3, kontrola nad pracą obniża poziom niepewności zatrudnienia. Wskazują na to wyniki badań Bal Taştan (2016), zgodnie z którymi postrzegana kontrola pracy była negatywnie powiązana z postrzeganym napięciem w pracy. Relacja między poczuciem kontroli a niepewnością zatrudnienia może być dwukierunkowa. Z jednej strony pracownik o wysokim poczuciu kontroli będzie mniej bać się nadchodzących zmian, które mogłyby powodować ilościową albo jakościową niepewność zatrudnienia, a z drugiej strony podwyższona niepewność zatrudnienia, wynikająca np. z trwającej restrukturyzacji, może powodować, że pracownicy będą oceniali sytuację jako niezależną od nich. Mogą sądzić, że ważne decyzje związane z pracą są podejmowane poza nimi i dlatego pozostaje im jedynie dostosować się i przyjąć zmiany lub odejść z organizacji. Potwierdzają to wyniki ba-

dań Wheatona (1999, za: Glavin, 2013), zgodnie z którymi niepewność zatrudnienia może obniżać poczucie kontroli.

Wpływ poczucia kontroli na niepewność zatrudnienia można uzasadniać na kilka sposobów. Zgodnie z modelem wymagań–kontroli Karaska, im mniejsza jest kontrola pracownika nad pracą, tym wyższy poziom odczuwanego stresu (Karasek, 1979; Kaźmierczyk i Zajdler, 2020). Biorąc natomiast pod uwagę, że stres i niepewność zatrudnienia są zjawiskami zbliżonymi do siebie, można przypuszczać, że ograniczenie kontroli pracownika nad pracą może również powodować niepewność zatrudnienia. Wskazywałyby na to wyniki pomiarów niepewności zatrudnienia u pracowników znajdujących się na różnych szczeblach drabiny organizacyjnej. Część badań (Richter i in., 2014; Schreurs i in., 2010) potwierdza, że pracownicy zajmujący wyższe stanowiska mogą realnie silniej wpływać na swoją sytuację zawodową i być mniej podatni na niepewność zatrudnienia.

Może to być związane z bardziej uniwersalnym mechanizmem, zgodnie z którym ludzie boją się tych rzeczy, zdarzeń i ludzi, których nie znają. Dlatego pracownik, który jest bardziej zaangażowany w działalność organizacji, pełni w niej ważne funkcje i ma wpływ na to, co się dzieje w organizacji, będzie inaczej postrzegać zachodzące procesy i będą one wywoływać u niego mniejszą niepewność zatrudnienia niż w przypadku szeregowego pracownika, który nie ma realnego wpływu na wykonywaną pracę. Do podobnych wniosków doszli Schreurs i in. (2010), zauważając, że kontrola nad pracą może częściowo łagodzić napięcie u zagrożonych pracowników⁹³. Może to mieć szczególne znaczenie w sytuacji kryzysu lub pandemii (Ahmed i in., 2021). Wówczas wzrost kontroli nad pracą może (substytucyjnie) łagodzić negatywne konsekwencje spadku kontroli z powodu czynników niezależnych od pracownika.

Postrzegana kontrola pracy może być traktowana jako ważny zasób w radzeniu sobie z niepewnością zatrudnienia (Schreurs i in., 2010; Stiglbauer i Batinic, 2015). Część badaczy spekulowała, że przekonania o osobistej kontroli mogą zmniejszyć stres związany z niepewnością zatrudnienia (Pearlin i in., 2005, za: Glavin, 2013). Wskazywałaby na to ujemna korelacja braku poczucia bezpieczeństwa pracy i poczucia kontroli nad pracą (Elst i in., 2014b). Kontrola pracy wpływa na postrzeganie warunków i zdarzeń w pracy, na wybór strategii i skuteczność wysiłków radzenia sobie ze stresem oraz pomaga pracownikom minimalizować reakcje emocjonalne na stresory (Daniels, 1999; Spector, 2002).

Podobnie wyższe wewnętrzne umiejscowienie kontroli (powiązane z poczuciem kontroli nad pracą) przeciwdziało niepewności zatrudnienia (Ashford i in., 1989; Debus i in., 2014; Keim i in., 2014; Kinnunen i in., 1999; Sverke i in., 2004). Jak zauważyli Näswall i in. (2005), umiejscowienie kontroli osłabia lub chroni przed negatywnymi skutkami niepewności zatrudnienia.

⁹³ Wyróżnił on również dwa rodzaje kontroli: kontrolę nad pracą zgodną z modelem wymagań–kontroli Karaska oraz poczucie własnej skuteczności, które obrazuje wiarę we własne możliwości.

Wyniki niektórych badań przekrojowych bazujących na danych z Ameryki Północnej i Europy, a dotyczących związku między niepewnością zatrudnienia a kontrolą, są sprzeczne (Lau i Knardahl, 2008; Schieman, 2002, za: Glavin, 2013). Część badaczy zwraca uwagę, że nie ma wielu dowodów empirycznych na wpływ niepewności zatrudnienia na poziom kontroli (Christie i Barling, 2009).

Inni twierdzą, że niepewność zatrudnienia obniża poczucie kontroli. Jeszcze inni wskazują, że korelacja między niepewnością zatrudnienia a poczuciem kontroli dotyczy tylko wybranych grup pracowników, tj. osób w średnim wieku lub starszych, którzy zostali poddani długotrwałej niepewności zatrudnienia. Badania Glavina (2013) dowodzą, że tylko pracownicy poddani długotrwałej ilościowej niepewności zatrudnienia (przeważnie starsi) odczuwali niższy poziom kontroli osobistej. Można również przypuszczać, że młodzi pracownicy, którym przyszło pracować w warunkach niepewności zatrudnienia, mogli nigdy nie zaznać innej sytuacji i tym samym przywykli do niepewności zatrudnienia. Stąd możliwe jest, że nie łączą oni tych dwóch sytuacji, tj. wysokiej niepewności zatrudnienia i niskiej kontroli nad pracą (Christie i Barling, 2009). Z kolei niski poziom kontroli determinował wyższy poziom stresorów (Glavin, 2013), takich jak niepewność zatrudnienia.

Elst i in. (2011) wskazali, że dopiero, gdy pracownicy postrzegają swoją pracę jako wysoce niepewną, zauważają, że tracą kontrolę i czują się bezradni. Szczególnym przypadkiem jest sytuacja ocalałych, którzy przetrwali restrukturyzację i zwolnienia, a mimo to wystąpił u nich spadek poczucia kontroli nad pracą (Quinlan i Bohle, 2009). Jak wskazali Quinan i Bohel (2009), ocalali odczuwają zarówno spadek bezpieczeństwa zatrudnienia, jak i mniejszą swobodę podejmowania decyzji. Zależność tę można częściowo wyjaśnić mniejszym dostępem do zasobów związanych z pracą (Bakker i Demerouti, 2007; Glavin, 2013).

Trudno jest jednoznacznie wskazać kierunek zależności między niepewnością zatrudnienia i poczuciem kontroli. Większość badaczy nie stwierdza, co jest przyczyną, a co skutkiem. Niektóre badania podłużne wykazały, że im wyższy był poziom postrzeganej niepewności zatrudnienia, tym silniejszy był spadek postrzeganej kontroli nad pracą pół roku później. Jednocześnie w badaniu Elst i in. (2014b) nie wykazano relacji odwrotnej. Związek niepewności zatrudnienia i poczucia kontroli nadal wymaga wyjaśnienia, tym bardziej że pracodawcy wciąż dążą do wzrostu efektywności pracy, a ta zależy zarówno od niepewności zatrudnienia, jak i od tego, jak praca jest odbierana przez pracowników.

Warto również rozważyć możliwy wpływ poczucia kontroli pracownika nad pracą na zaangażowanie organizacyjne. Pracownik, który w dużym stopniu samodzielnie wyznacza cele, ma na nie wpływ i decyduje o sposobach realizacji pracy, prawdopodobnie będzie miał większe poczucie, że współtworzy organizację. To z kolei sprzyja zaangażowaniu się w pracę. Jak zauważyli Spiegelaere i in. (2014), autonomia w pracy zachęca pracowników do wprowadzania nowych rozwiązań w pracy. Umożliwia również szybkie reagowanie na zmiany rynkowe (Bakker i Demerouti, 2007). Kon-

trola pracy determinuje wewnętrzną motywację i chęć pracowników do inicjowania wykonywania i kończenia zadań w pracy (Fernet i in., 2004). Istnieje wiele badań, które potwierdzają analizowaną tu relację (Bakker i in., 2007; Mauno i in., 2007; Saks, 2006; Spiegelaere i in., 2014). Z kolei Elst i in. (2014b) stwierdzili, że postrzegane poczucie kontroli było negatywnie związane z wyczerpaniem emocjonalnym (które często jest traktowane jako przeciwieństwo zaangażowania) i pozytywnie z wigorem (przyjmowanym zazwyczaj jako składowa zaangażowania).

Poczucie kontroli może również wpływać na efektywność pracy, co dopełnia przyjęty model badawczy. Co prawda zaangażowanie nie przesądza o efektywności, która zależy również od dostępnych zasobów i kompetencji, jednak jest ważnym czynnikiem sprzyjającym efektywności pracy. Zgodnie z wcześniejszymi badaniami pracownicy zajmujący stanowiska o dużej autonomii częściej dzielili się wiedzą i byli bardziej innowacyjni (Axtell i in., 2000; Krause, 2004; Ohly i in., 2006; Parker i in., 2003; Ramamoorthy i in., 2005; Slåtten i Mehmetoglu, 2011; Spiegelaere i in., 2014). Kontrola pracy (w czasie T_1) była dodatnio skorelowana z aktywnym radzeniem sobie (w czasie T_1 , T_2 i T_3), a ujemnie z dystresem psychicznym (w czasie T_1 , T_2 i T_3) oraz dolegliwościami fizycznymi (w czasie T_2 i T_3) (Shimazu i in., 2008). Stąd można przypuszczać, że większa swoboda w pracy przejawiająca się kontrolą nad pracą będzie sprzyjać efektywności pracy.

4.5.5. Powiązania niepewności zatrudnienia z segmentacją zatrudnienia

Wychodząc poza ramy skonstruowanego modelu i równań strukturalnych (wykorzystanych w rozdziale 5), można postawić hipotezę 4, wiążącą niepewność zatrudnienia z segmentacją zatrudnienia. W wielu badaniach ekonomicznych wśród konsekwencji niepewności zatrudnienia wymienia się szereg negatywnych cech i zjawisk, które wpływają na pracowników (Leiter i Durup, 1996; Wyrwa, 2019). Pracownik niepewny swego zatrudnienia może mieć nadciśnienie tętnicze, depresję, obniżoną wydajność i często być nieobecny w pracy (Astell-Burt i Feng, 2013; Burchell, 2009; Cheng i Chan, 2008; Chirumbolo i Areni, 2005; Drobnič i in., 2010; Ferrie i in., 2005; Greenhalgh i Rosenblatt, 2010; Hellgren i in., 1999; Loi i in., 2011; Otterbach i Sousa-Poza, 2014). Świadczy to o tym, że negatywne czynniki związane z niepewnością zatrudnienia mają tendencję do koncentracji i grupowania się. Można założyć, że jakaś negatywna konsekwencja niepewności zatrudnienia pociąga za sobą szereg innych niekorzystnych zmian i stanów. Mogą zatem tworzyć się grupy pracowników charakteryzujących się wieloma niepożądanymi cechami. Może następować swego rodzaju gettyzacja cech drugorzędowego zatrudnienia. Również cechy pozytywne związane z danym pracownikiem towarzyszące niskiej niepewności zatrudnienia

mogą mieć tendencję do grupowania się. Przykładowo dobre zdrowie fizyczne i psychiczne sprzyjają efektywnej pracy, a ta wysokim zarobkom. Takie założenie potwierdzają badania pochodzące z lat 70. XX w., zgodnie z którymi osoby mające pozytywny obraz samych siebie chętnie przyjmowały postawy wzmacniające to wyobrażenie⁹⁴ (Korman, 1970). Można to także wyjaśniać tzw. karawaną zasobów Hobfolla (1989 za: Hanappi i Lipps, 2019, Hobfoll 2001; Elst i in., 2014b), który twierdził, że dysponowanie określonymi zasobami sprzyja gromadzeniu kolejnych i osiągnięciu zysków. I odwrotnie, dysponowanie niewieloma zasobami prowadzi do łańcucha strat. Osoby z ograniczonymi zasobami próbują chronić istniejące zasoby i nie inwestują w tworzenie dodatkowych.

Bazując na koncepcji dualnego rynku pracy i wzbogacając ją o kwestię niepewności zatrudnienia czy rynku pracy, można przyjąć, że pracownicy klasyfikowani do drugorzędного segmentu zatrudnienia odznaczają się podwyższonym poziomem niepewności zatrudnienia. Do cech drugorzędного segmentu zatrudnienia należą m.in.: mniejszy dostęp do szkoleń, mniejsza liczba dostępnych motywatorów, brak wsparcia w przypadku mobbingu. Podobnie pracownicy zaliczani do pierwszorzędного segmentu zatrudnienia, poza obniżonym poziomem niepewności zatrudnienia, charakteryzują się także innymi cechami tego segmentu, np. mają duży dostęp do szkoleń i motywatorów. Jak założono, niepewność zatrudnienia jako zmienna wynikowa charakteryzująca ogólną sytuację i samopoczucie pracownika w pracy jest silnie związana z innymi zmiennymi klasyfikującymi pracowników do pierwszorzędного lub drugorzędного segmentu zatrudnienia.

Jeżeli przyjąć te założenia, to pracownicy m.in. osiągający określony poziom wyników, rozwoju i umiejętności mieliby łatwiej w realizacji kolejnych celów, a to sprzyjałoby koncentrowaniu się pozytywnych cech wokół jednych pracowników i negatywnych cech wokół drugich pracowników. Z kolei jeśli przyjąć, jak to zostało założone w niniejszej książce, że niepewność zatrudnienia jest swego rodzaju wynikową oceną całkowitej działalności pracownika, wówczas osobom z niższym niż średni poziomem niepewności zatrudnienia byłoby łatwiej osiągać cele zawodowe niż pracownikom z wysokim poziomem.

Jednocześnie można przyjąć założenie o higienicznym znaczeniu (Wu i in., 2008) niepewności zatrudnienia. Może ona działać demotywująco, ale jej brak wcale nie będzie wiązał się z bardziej wydajną pracą. Wówczas może się okazać, że pracownicy charakteryzujący się najwyższymi skrajnymi poziomami niepewności zatrudnienia (np. czwarty kwartył rozkładu) będą się odznaczać również podwyższonym (powyżej średniej) poziomem innych negatywnych cech czy aspektów pracy, np. stresu, a pracownicy o obniżonym poziomie niepewności zatrudnienia niekoniecznie będą się

⁹⁴ Uogólniając, można podać za Nowakiem, że „zjawiska społeczne mają tendencję do dość systematycznego występowania w pewnych trwale wewnętrznie skorelowanych zespołach – syndromach, posiadających względnie określoną lokalizację czasową i przestrzenną” (2007, s. 342).

charakteryzować obniżonym poziomem negatywnych aspektów pracy, tym bardziej że obniżenie niepewności zatrudnienia po jej wcześniejszym wzroście nie cofa negatywnych konsekwencji w obszarze dobrostanu (Burgard i in., 2012). Analogicznie, wychodząc z założenia przyjętego w modelu Herzberga, gdzie czynniki higieniczne nie sprzyjają wysokiej motywacji, a są wymagane do przeciwdziałania spadkowi motywacji, można przyjąć, że ich wzrost ponad określony poziom nie będzie miał większego znaczenia dla pracownika, jednakże musi zostać osiągnięty swego rodzaju poziom minimum. Tym samym można postawić hipotezę, że negatywne aspekty związane z pracą (np. niepewność zatrudnienia, stres, mobbing) mają silniejszą tendencję do grupowania się niż pozytywne. Oznacza to, że łatwiej można znaleźć pracowników, u których wystąpiło nasilenie wielu negatywnych aspektów pracy jednocześnie, niż znaleźć takich, u których doszło do nasilenia się jednocześnie wielu pozytywnych aspektów pracy (np. podwyższona lojalność).

Założono, że wokół zbyt wysokiego poziomu niepewności zatrudnienia powstaje swego rodzaju chmura niepewności, której towarzyszą negatywne opinie i emocje. Kiedy pracownicy źle wypowiadają się o swoim miejscu pracy, następuje wzmocnienie negatywnych odczuć i efektów niepewności zatrudnienia. Ważniejsze od realnego zagrożenia jest subiektywne poczucie jednostkowe i grupowe. W odniesieniu do dalszych badań można nawet postawić hipotezę, że narastająca w organizacji niepewność zatrudnienia jest do pewnego stopnia tolerowana, a dopiero po osiągnięciu pewnego progu granicznego, które może zostać przyspieszone różnego rodzaju czynnikami spustowymi mającymi charakter gwałtowny, szybki lub nieoczekiwany (np. decyzja o restrukturyzacji lub łączeniu z innym podmiotem), następuje odblokowanie mechanizmów zabezpieczających i masowy wzrost subiektywnie odczuwanego poziomu niepewności zatrudnienia. Po przekroczeniu tego punktu zatrzymanie fali wzrostu niepewności zatrudnienia jest bardzo trudne, jeśli w ogóle możliwe⁹⁵. Takie założenie wymaga jednak dodatkowych badań.

Wyżej odniesiono się do klasycznego podziału rynku pracy lub zatrudnienia na dwa segmenty – pierwszorzędny i drugorzędny. Część nowszych badań wskazuje na występowanie trzeciego, pośredniego segmentu, charakteryzującego się wysokim stopniem rutynizacji wykonywanych zadań, stresem związanym z obawą degradacji oraz niewysokimi wynagrodzeniami (Bednarski i in., 2020; Piasecki, 2018). Nie można wykluczyć, że segmentacja z wykorzystaniem niepewności zatrudnienia da rezultat inny niż klasyczny podział na segment pierwotny i wtórny. Jednocześnie można mieć do czynienia z akcentowanym w niniejszej książce przenikaniem się i stopniowalnością zatrudnienia, obrazowaną za pomocą zbiorów rozmytych.

⁹⁵ Udowodnienie takiego stanu wymagałoby badań podłużnych i powinno zostać zrealizowane w przyszłości.

Rozdział 5

KONSEKWENCJE NIEPEWNOŚCI ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE WŁASNYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH

5.1. Źródła danych i organizacja procesu badawczego

Badanie ankietowe przeprowadzono w latach 2016–2020 a rozkład respondentów (według kryteriów uwzględnionych w tabeli 16) był zbliżony w kolejnych latach. Większa część tego okresu była korzystna dla rozwoju sektora bankowego w Polsce a poszczególne lata były do siebie podobne pod względem wpływu czynników determinujących niepewność zatrudnienia. Wyjątek stanowi okres od początku pandemii COVID-19 (2020 r.). Z uwagi na ograniczenia w dostępie do danych wykorzystano technikę „kuli śnieżnej”. Ma ona zastosowanie tam, gdzie brakuje dobrego operatu losowania (Babbie, 2004; Saunders i in., 2006, s. 260; Szreder, 2010, s. 67), jak w przypadku pracowników banków. Postępowało tak wcześniej wielu badaczy analizujących zagadnienia z zakresu zatrudnienia. Technika ta jest pożądana, gdy pytania ankiety dotyczą drażliwych kwestii, o które m.in. pytano w kwestionariuszu, np. mobbingu, niepewności zatrudnienia (Faugier i Sargeant, 1997; Shin i Hur, 2020; Wells, 2015).

Prośby o udział w badaniu kierowano zarówno do banków, jak i bezpośrednio do ich pracowników. Uczestnicy badania zostali zaproszeni przez innych uczestników lub członków zespołu badawczego. Do zbierania danych wykorzystano kontakty osobiste i indywidualne wizyty w bankach. Do pracowników banków wysłano ponad 40 tys. zapytań z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety za pośrednictwem poczty elektronicznej, portali społecznościowych (takich jak Facebook, GoldenLine i LinkedIn) i forów tematycznych. Na podstawie liczby zebranych kwestionariuszy można stwierdzić, że zwrotność była bardzo mała i wynosiła < 0,5%. Świadczy to o zmęczeniu ankietowanych różnego rodzaju kwestionariuszami. Szczególnie trudne było zbieranie danych podczas pandemii COVID, kiedy ze względu na bezpieczeństwo zdecydowanie ograniczono przeprowadzanie ankiety w formie papierowej. W badaniu wykorzystano zarówno wersję elektroniczną, jak i papierową kwestionariusza. Zasadnicza część formularza nie zmieniała się w czasie. Jedynie niektóre pytania były modyfikowane w kolejnych latach realizacji badania (np. pod koniec badania ograniczono pytania dotyczące motywatorów i szkoleń na rzecz pytań dotyczących wpływu pandemii COVID na zatrudnienie w bankach).

Badanie na nielosowej próbie celowej (pracownicy banków w Polsce) może zostać uznane za mankament (wyniki mogą być uogólniane, ale uogólnienia te nie będą istotne statystycznie, zob. Saunders i in., 2006, s. 226). Zdecydowano się na to ze względu na ograniczenia organizacyjne i finansowe. Należy podkreślić, że postępowano tak wielu innych badaczy, którzy analizowali niepewność zatrudnienia, a ich badania zostały opublikowane w renomowanych czasopismach (tabela 28, *Aneks*). Czytając wyniki badań społecznych, można odnieść wrażenie, że próby losowe są stosowane przez bardzo nielicznych autorów. Jak zauważył Szreder (2010), „efektywność tej techniki wyboru próby [dobór celowy – J.K.] w decydującym stopniu zależy od stopnia poznania populacji, czyli od wiedzy a priori, jaką badacz posiada przed dokonaniem wyboru próby” (s. 109). Dokonany przegląd raportów banków (Kaźmierczyk, 2011b) i wcześniejsze badania empiryczne nad zatrudnieniem w bankach (Davydenko i in., 2017, 2018; Kaźmierczyk i Aptacy, 2016; Kaźmierczyk i Chinalska, 2018; Kaźmierczyk, Tarasova i in., 2020; Kaźmierczyk i Zajdler, 2020; Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017) pozwoliły na dokładne określenie cech, jakimi charakteryzują się pracownicy banków w Polsce i na dobór próby badawczej pod kątem tych cech. Dane zebrane z zastosowaniem techniki kuli śnieżnej uporządkowano następnie tak, aby ich struktura przypominała strukturę populacji⁹⁷, według takich cech jak: płeć, wiek, wykształcenie i stopień awansu. Tym samym próba zbliżyła się do próby kwotowej, która określana jest jako „najbardziej dojrzała i najefektywniejsza spośród technik nielosowego doboru próby” (Szreder, 2010, s. 110).

W badaniu wykorzystano próbę celową (nielosową), która obejmowała pracowników wszystkich rodzajów banków dowolnego szczebla w drabinie organizacyjnej. Badania były realizowane na terenie całej Polski. Żadna instytucja (w tym Związek Banków Polskich, Narodowy Bank Polski, Komisja Nadzoru Finansowego, Główny Urząd Statystyczny) nie dysponuje powszechnie dostępnym operatem losowania – spisem wszystkich pracowników banków w Polsce. Nie są również dostępne dane na temat liczby pracowników w poszczególnych jednostkach terytorialnych (w tym miastach). W raportach wybranych banków występują jedynie szczerkowe dane dotyczące proporcji zatrudnienia według wieku, płci i wykształcenia. W publikacji *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce* (Kaźmierczyk, 2011b) dokonano systematycznego przeglądu wszystkich ogólnodostępnych raportów i sprawozdań finansowych banków w Polsce za lata 1990–2011. Zawarto w niej wszelkie dane na temat struktury zatrudnienia według danych metryczkowych. Ze względu na brak operatu losowania nie było możliwości przeprowadzenia badania z losowaniem prostym. W takiej sytuacji jedyną możliwością uzyskania próby losowej byłoby wysłanie ankietów do losowo wybranych placówek banków. Wówczas uzyskano by lo-

⁹⁷ Ocenioną na bazie raportów banków i powszechnie dostępnych informacjach (Kaźmierczyk, 2011b).

sowość ze względu na placówkę. Można by ewentualnie ankietować wszystkich pracowników banków w Polsce. Oba warianty nie były możliwe do wykonania ze względu na ograniczone środki przeznaczone na badanie, a także niechęć samych banków do tego typu badań.

Badanie główne było poprzedzone dwuetapowym badaniem pilotażowym. Najpierw zostało przeprowadzone na małej (180 osób) grupie studentów. W drugim etapie pilotażem objęto 100 pracowników banków. Celem było ujawnienie niespójności i zbadanie, czy pytania są zrozumiałe. Dzięki badaniu pilotażowemu kwestionariusz został zmodyfikowany i ulepszony. Następnie przez kilka lat systematycznie zbierano kwestionariusze i budowano bazę danych, które były kodowane i zapisywane w SPSS.

Charakterystyka badanych osób

Ostateczne badanie przeprowadzono wśród 2456 pracowników banków – 1680 kobiet i 633 mężczyzn. Średni wiek kobiet był wyższy niż średni wiek mężczyzn ($\Delta M = 2,61, 95\% CI [1,77; 3,45], t(1; 327,37) = 6,11, p < 0,001$)⁹⁸. Kobiety rzadziej niż mężczyźni miały wykształcenie wyższe nieekonomiczne, częściej natomiast średnie nieekonomiczne i średnie ekonomiczne ($\chi^2(5, n = 2456) = 19,01, p = 0,002$)⁹⁹. Mężczyźni częściej pochodzili z miejscowości od 500 tys. do 1 mln mieszkańców, a kobiety z miejscowości do 50 tys. mieszkańców¹⁰⁰ ($\chi^2(5, n = 2456) = 61,18, p < 0,001$). Charakterystykę próby przedstawiono w tabeli 16.

Jeśli chodzi o wielkość próby badawczej, to do tej pory nie prowadzono w Polsce badań dotyczących niepewności zatrudnienia w bankach na taką skalę. Jednocześnie mankamentem próby jest jej struktura według województw, z przewagą województwa wielkopolskiego, co wynika z dostępności ankietowanych.

Zaprezentowane w tabeli 16 kryteria opisu struktury próby badawczej wynikały z potrzeb projektu *Zatrudnienie i wynagradzanie pracowników w sektorze bankowym krajów Europy Środkowej i Wschodniej*. Podział na stanowiska niekierownicze, kierownicze niższego, średniego i wyższego szczebla nie musi pokrywać się z podziałem na stanowiska *front office* lub *back office*. Pracownicy sami deklarowali przynależność do określonej grupy, ale do *front office* zaliczono pracowników pracujących bezpośrednio z klientem, a do *back office* pracowników niepracujących bezpośrednio z klientem. Przynależność do którejkolwiek ze wspomnianych grup nie wykluczała

⁹⁸ ΔM – różnica między średnimi, CI – przedział ufności, t – rozkład t -Studenta.

⁹⁹ χ^2 – statystyka testu, 5 – liczba stopni swobody, n – liczebność.

¹⁰⁰ Jednocześnie kobiety rzadziej niż mężczyźni zajmowały stanowiska kierownicze, gdyż częściej wstępują one w oddziałach banków w większych miejscowościach.

Tabela 16. Struktura próby w empirycznym badaniu ankietowym wśród bankowców

Kryterium	Ogółem	Kobiety	Mężczyźni	Wartość <i>p</i>
Liczba (<i>n</i>)	2456	1680	633	–
Wiek				
Średnia (odchylenie standardowe)	36,56 (9,80)	37,29 (10,23)	34,68 (8,47)	< 0,001
Do 30 lat (%)	776 (32,9)	521 (32,2)	220 (35,7)	
30–50 lat (%)	1334 (56,6)	896 (55,4)	367 (59,5)	
Powyżej 50 lat (%)	246 (10,4)	201 (12,4)	30 (4,9)	
Staż				
Staż w obecnym banku (średnia, odchylenie standardowe)	9,60 (9,17)	10,52 (9,80)	7,12 (6,83)	< 0,001
Staż w bankowości (średnia, odchylenie standardowe)	11,92 (9,54)	12,78 (10,14)	9,67 (7,48)	< 0,001
Łączny dotychczasowy staż (średnia, odchylenie standardowe)	14,90 (10,15)	15,77 (10,68)	12,62 (8,37)	< 0,001
Wykształcenie				
Podstawowe (%)	2 (0,1)	1 (0,1)	1 (0,2)	0,002
Zawodowe (%)	4 (0,2)	3 (0,2)	1 (0,2)	
Średnie nieekonomiczne (%)	242 (10,2)	190 (11,6)	43 (7,0)	
Średnie ekonomiczne (%)	321 (13,5)	234 (14,2)	70 (11,4)	
Wyższe nieekonomiczne (%)	657 (27,6)	424 (25,8)	198 (32,2)	
Wyższe ekonomiczne (%)	1155 (48,5)	793 (48,2)	301 (49,0)	
Stanowisko				
Niekierownicze (%)	1882 (81,1)	1317 (83,0)	461 (74,8)	< 0,001
Kierownicze niższego szczebla (%)	200 (8,6)	123 (7,8)	70 (11,4)	
Kierownicze średniego szczebla (%)	169 (7,3)	99 (6,2)	65 (10,6)	
Kierownicze wyższego szczebla (%)	68 (2,9)	47 (3,0)	19 (3,1)	
Godziny pracy i nieobecność w pracy				
Godziny pracy w tygodniu (średnia, odchylenie standardowe)	40,29 (8,14)	40,02 (8,18)	41,02 (8,20)	0,010
Liczba dni nieobecności w roku (oprócz urlopu) (średnia, odchylenie standardowe)	7,74 (15,99)	8,46 (18,40)	5,64 (7,99)	0,006
Jednostka organizacyjna				
Centrala (%)	573 (24,2)	391 (24,0)	156 (25,5)	0,286
Oddział regionalny (%)	519 (22,0)	349 (21,5)	145 (23,7)	
Placówka operacyjna (%)	1272 (53,8)	886 (54,5)	311 (50,8)	
Rodzaj banku				
Bank spółdzielczy (%)	653 (28,0)	499 (31,1)	133 (21,8)	< 0,001
Bank komercyjny (%)	1803 (62,0)	1181 (68,9)	500 (78,2)	
Przewaga kapitału				
Kapitał zagraniczny (%)	1086 (47,4)	697 (44,3)	320 (53,0)	< 0,001
Kapitał krajowy (%)	1370 (52,6)	983 (55,7)	313 (47,0)	

cd. tab. 16

Kryterium	Ogółem		Kobiety		Mężczyźni		Wartość p
Rodzaj pracy							
Back office (%)	664	(32,1)	429	(30,6)	201	(35,6)	0,034
Front office (%)	1792	(67,9)	1251	(69,4)	432	(64,4)	
Region							
Dolnośląskie (%)	55	(2,3)	31	(1,9)	24	(3,9)	–
Kujawsko-Pomorskie (%)	149	(6,2)	105	(6,4)	37	(6,0)	
Lubelskie (%)	59	(2,5)	40	(2,4)	13	(2,1)	
Lubuskie (%)	201	(8,4)	147	(8,9)	45	(7,2)	
Łódzkie (%)	146	(6,1)	107	(6,5)	29	(4,7)	
Małopolskie (%)	73	(3,0)	54	(3,3)	18	(2,9)	
Mazowieckie (%)	152	(6,3)	109	(6,6)	41	(6,6)	
Opolskie (%)	86	(3,6)	63	(3,8)	17	(2,7)	
Podkarpackie (%)	53	(2,2)	32	(1,9)	19	(3,1)	
Podlaskie (%)	65	(2,7)	49	(3,0)	12	(1,9)	
Pomorskie (%)	37	(1,5)	24	(1,5)	13	(2,1)	
Śląskie (%)	55	(2,3)	29	(1,8)	25	(4,0)	
Świętokrzyskie (%)	28	(1,2)	20	(1,2)	6	(1,0)	
Warmińsko-Mazurskie (%)	109	(4,6)	75	(4,5)	34	(5,5)	
Wielkopolskie (%)	1064	(44,4)	709	(43,0)	281	(45,2)	
Zachodniopomorskie (%)	63	(2,6)	56	(3,4)	7	(1,1)	
Miejscowość							
Do 50 tys. mieszkańców (%)	841	(36,1)	649	(40,9)	156	(25,2)	< 0,001
50–100 tys. mieszkańców (%)	327	(14,0)	225	(14,2)	86	(13,9)	
100–200 tys. mieszkańców (%)	274	(11,8)	184	(11,6)	78	(12,6)	
200–500 tys. mieszkańców (%)	171	(7,3)	88	(5,5)	62	(10,0)	
500 tys. – 1 mln mieszkańców (%)	690	(29,6)	426	(26,8)	226	(36,5)	
Powyżej 1 mln* (%)	27	(1,2)	15	(0,9)	12	(1,9)	
Niepełnosprawność							
Brak (%)	2331	(98,6)	1611	(98,8)	601	(98,2)	0,107
Lekki stopień (%)	19	(0,8)	9	(0,6)	9	(1,5)	
Umiarkowany stopień (%)	10	(0,4)	8	(0,5)	2	(0,3)	
Znaczny stopień (%)	3	(0,1)	3	(0,2)	0	(0,0)	

* W różnych latach badania skala w metryczce nieco się zmieniała. W pierwszych latach badania ostatnia kategoria obejmowała osoby z miejscowości powyżej 500 tys. mieszkańców (łącznie z osobami powyżej 1 mln osób). Wynikało to z metodologii zasad przyjętych podczas badania w Rosji (niniejsze badanie jest częścią szerszego, polsko-rosyjskiego projektu). Dopiero w kolejnych latach rozgraniczono te dwie wartości. Stąd dla oceny liczby osób zamieszkujących duże miejscowości lepiej jest łączyć kategorie 500 tys. – 1 mln i powyżej 1 mln.

Uwaga: ze względu na brak danych procenty mogą nie sumować się do 100.

Źródło: badanie własne na podstawie danych ankietowych.

również przynależności do innych (nieuwzględnionych w kwestionariuszu ankiety) grup pracowników, np. do pracowników fizycznych lub umysłowych.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że kobiety częściej niż mężczyźni zajmowały stanowiska niekierownicze, natomiast mężczyźni częściej niż kobiety zajmowali stanowiska kierownicze niższego szczebla i kierownicze średniego szczebla ($\chi^2(4, n = 2456) = 23,95, p < 0,001$). Jest to zgodne z ogólną tendencją i bywa interpretowane jako przejaw dyskryminacji, a w szczególności występowania szklanego sufitu (Kalinowska-Nawrotek, 2005). Nie stwierdzono różnicy w zajmowaniu wyższych stanowisk kierowniczych przez mężczyzn lub kobiety, ale mogło to wynikać ze stosunkowo niewielkiej liczebności tych pracowników w próbie (łącznie 68 osób).

Odnotowano różnice w średniej długości stażu w bankowości na korzyść kobiet (ogółem: $\Delta M = 3,14$; 95% CI [2,30; 3,99], $t(1;408,01) = 7,33, p < 0,001$). Sugeruje to, że kobiety bardziej niż mężczyźni dążą do stabilności zatrudnienia i są bardziej lojalne (Kaźmierczyk i in., 2020). Dążenie do stabilności zatrudnienia powoduje również, że kobiety częściej niż mężczyźni wybierają zatrudnienie w sektorze publicznym (Kiersztyn, 2007b, 2012).

Mężczyźni deklarowali, że pracowali tygodniowo średnio godzinę dłużej ($\Delta M = 1,00$; 95% CI [1,76; 0,24], $t(1;114,52) = -2,57, p = 0,010$) i mieli o prawie 3 dni nieobecności mniej (w ostatnim roku) niż kobiety ($\Delta M = 2,82$; 95% CI [1,33; 4,30], $t(1;203,16) = 3,72, p < 0,001$). Może to być związane z łączeniem przez kobiety roli matki i pracownika. W takich kategoriach jak: rodzaj banku, przewaga kapitału oraz rodzaj kontaktu z klientem (*front office* lub *back office*) widać także zróżnicowanie ze względu na płeć. Mężczyźni chętniej niż kobiety pracowali w bankach komercyjnych i w bankach z przewagą kapitału zagranicznego oraz nieco chętniej w *back office*. Ponadto ich czas pracy był dłuższy, a staż pracy krótszy¹⁰¹. Jednostka organizacyjna nie różnicowała odpowiedzi kobiet i mężczyzn ($p = 0,286$).

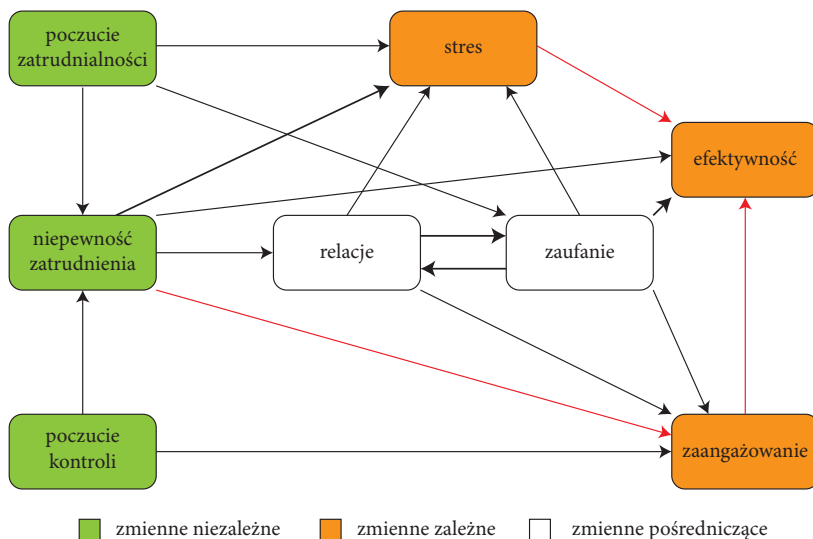
Ankieta była anonimowa i w związku z tym nie wiadomo, z których konkretnie banków pochodzili ankietowani pracownicy. Wykorzystując metryczkę kwestionariusza, można jedynie zbadać strukturę próby według: wieku, stażu, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, stopnia niepełnosprawności, rodzaju banku i porównać ją do wspomnianych danych z raportów banków. Na podstawie porównania danych metryczkowych z ankiety i danych z raportów banków (Kaźmierczyk, 2011b; Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017, s. 60–62) można stwierdzić, że ich struktura w Polsce jest zbieżna.

¹⁰¹ Przepuszczalnie występują różnice między kobietami i mężczyznami w sposobie podejścia do pracy. Zgodnie z badaniami Edelsky (1981) kobiety są bardziej aktywne w sytuacjach nieformalnych. Z kolei mężczyźni chętniej zabierają głos podczas oficjalnych rozmów, kiedy samo zabranie głosu jest traktowane jako wygrana.

5.2. Modelowanie niepewności zatrudnienia

5.2.1. Model relacji między zmiennymi

Chcąc zrozumieć układ wzajemnych zależności między analizowanymi zmiennymi, zaproponowano model teoretyczny bazujący na wcześniej postawionych hipotezach (rysunek 4). W celu dopasowania modelu do obserwowanych danych zastosowano metodę eksploracyjnych równań strukturalnych¹⁰² (ESEM – *exploratory structural equation model*).



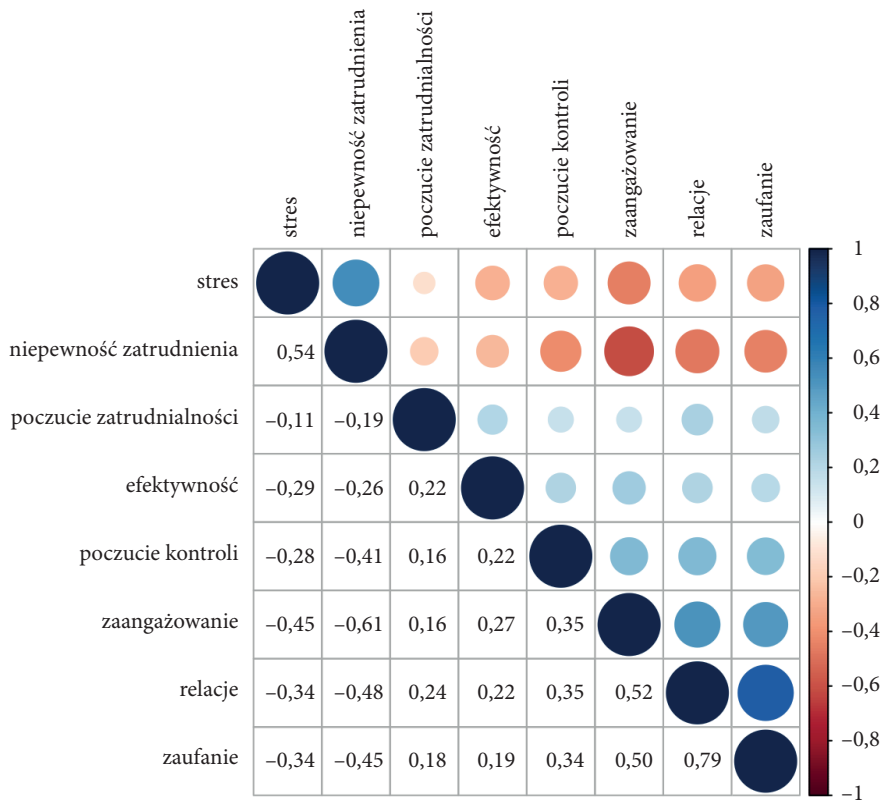
Rysunek 4. Model teoretyczny

Źródło: opracowanie własne.

¹⁰² Rozważano również zastosowanie modelowania nieliniowego. Wymaga ono założenia kształtów zależności poszczególnych związków, co przy istniejącym dorobku literaturowym nie jest jasne. Modele nieliniowe wymagają także modelowania osobno każdej relacji w celu otrzymania optymalnej funkcji wykładniczej, a potem sprawdzenia takiego wielkiego modelu z olbrzymią liczbą parametrów na próbie. Najprawdopodobniej program statystyczny sobie z tym nie poradzi ze względu na małą liczbę danych w stosunku do szacowanych parametrów. Już w przypadku modelowania liniowego wystąpiły duże problemy z obliczeniem parametrów modelu. To, że ostatecznie w modelu uzyskano istotne statystycznie relacje liniowe, oznacza, że (z przyjętym marginesem) były one liniowe lub bardzo zbliżone do liniowych. Zastosowanie modeli nieliniowych wymagałoby większych (niż uzyskane) zakresów wariancji danych. W naukach społecznych takie modelowanie zdarza się (i to bardzo rzadko) przy wynikach całych baterii testów. Modele liniowe wciąż dobrze radzą sobie z danymi społecznymi. Powszechnym sposobem

Ograniczeniem przyjętej metody jest wrażliwość na współliniowość zmiennych, dlatego w pierwszym kroku zbadano macierz korelacji między zmiennymi. Współczynniki korelacji liczbowo i symbolicznie przedstawia rysunek 5. Silna korelacja została wykazana między relacjami w pracy a poziomem zaufania międzypracowniczego ($r = 0,789, \rho = 0,801, p < 0,001$).

Analiza struktury wewnętrznej indeksów zaufania międzypracowniczego i relacji międzypracowniczych na podstawie analizy czynnikowej z rotacją oblimin¹⁰³ wykazała, że 45% wariacji wspólnej znajduje się na czynniku składającym się



Uwaga: im większe i oznaczone intensywniejszym kolorem kółko, tym silniejsza korelacja. Odcienie koloru czerwonego oznaczają korelację ujemną, a koloru granatowego – korelację dodatnią.

Rysunek 5. Korelacje między zmiennymi

Źródło: badania własne na podstawie danych ankietowych.

uwzględniania nieliniowości jest używanie przedziałów ufności lub błędu pomiarowego – tam, gdzie to możliwe, uwzględniono to w obliczeniach prezentowanego modelu liniowego.

¹⁰³ Wybrano ten typ rotacji ze względu na dopuszczalne korelacje między czynnikami.

z odpowiedzi na pytania zarówno jednego, jak i drugiego indeksu (tabela 17). Drugi czynnik składa się z jednego pytania ze skali „relacje” oraz dwóch pytań krzyżowych – jednego ze skali „relacje”, a jednego ze skali „zaufanie” i wyjaśnia 15% zmienności.

Tabela 17. Powiązania zaufania i relacji

Pytania będące składową indeksu relacji międzypracowniczych i zaufania międzypracowniczego	Czynnik 1	Czynnik 2	Wariancja swoista*
Relacje_1	0,78	-0,01	0,4038311
Relacje_2	0,83	-0,01	0,3102201
Relacje_5	0,68	0,07	0,5005904
Relacje_3	0,26	0,39	0,6998937
Relacje_4	-0,03	0,94	0,1350952
Zaufanie_1	0,78	0,01	0,3913626
Zaufanie_2	0,90	-0,04	0,2188369
Zaufanie_3	0,84	0,01	0,2918349
Zaufanie_4	0,25	0,45	0,6502442
Wariancja wyjaśniona	45%	15%	–

* Zasób zmienności odpowiedzi, który nie jest wytłumaczalny przez czynniki. Informuje, ile wariacji w odpowiedziach na dane pytanie nie jest skorelowanych z żadnym czynnikiem.

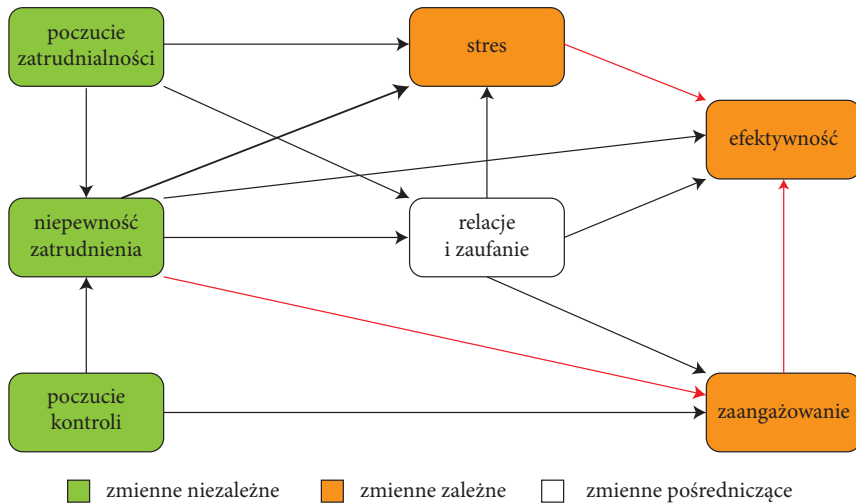
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

W związku z wynikiem analizy przedstawionym w tabeli 17 za pomocą PCA wyznaczono komponent łączący zaufanie międzypracownicze i relacje międzypracownicze (oparty łącznie na 89,4% wspólnej wariacji) i w dalszych analizach użyto go w miejsce skorelowanych zmiennych. Uproszczony (bez zmiennych obserwowanych) model teoretyczny zaprezentowano na rysunku 6.

Ze względu na to, że dla dużych prób statystyka χ^2 jest przeważnie istotna, za wskaźniki dopasowania przyjęto wskaźniki dotyczące reszt w modelu: $RMSEA < 0,06$ (*the root mean squared error of approximation*), $SRMR < 0,08$ (*standardized root mean square*) oraz dopasowania: $CFI > 0,95$ (*comparative fit index*) i $TLI > 0,95$ (*tucker lewis fit index*). Model pierwszy okazał się niedopasowany do danych ($\chi^2(7) = 793,74$, $p < 0,001$, $CFI = 0,810$, $TLI = 0,457$, $RMSEA = 0,214$ 90%, $CI = [0,201, 0,227]$, $SRMR = 0,091$).

Analiza poszczególnych wystandaryzowanych wartości parametrów ścieżek wskazała na nieistotną statystycznie ścieżkę (poczucie zatrudnialności \rightarrow stres), której wartość w kolejnym modelu ustalono¹⁰⁴ na 0 (tym samym nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku efektu – zob. H2). Dodatkowo na podstawie prezentowanej wcześniej macierzy korelacji dodano do modelu dwie kowariancje,

¹⁰⁴ Założono brak związku między zatrudnialnością a stresem.



Rysunek 6. Zmodyfikowany model teoretyczny

Źródło: opracowanie własne.

których istnienie sugerowały umiarkowane korelacje między indeksami¹⁰⁵ „zaangażowanie” i „niepewność zatrudnienia” ($r = -0,61, p < 0,001$) oraz „zaangażowanie” i „stres” ($r = 0,54, p < 0,001$). Poprawa wartości wskaźników nie była wystarczająca, by uznać model za dopasowany do danych ($\chi^2(7) = 590,168, p < 0,001, CFI = 0,859, TLI = 0,597, RMSEA = 0,184$ 90%, $CI = [0,172, 0,197], SRMR = 0,105$). Dopasowanie tak poprawionego modelu nie różniło się istotnie od dopasowania pierwszego modelu.

W świetle tego wyniku dla rozszerzonego modelu obliczono indeksy modyfikacyjne¹⁰⁶ – względne wartości poprawy dopasowania modelu na skutek pojedynczej zmiany (uwolnienia lub ustalenia danej ścieżki) i iteracyjnie zmieniano model, dopisując do niego kolejne ścieżki według największych wartości indeksu MI. W czwartej iteracji, po dodaniu zależności:

- 1) poczucie zatrudnialności → efektywność,
- 2) poczucie kontroli → efektywność,
- 3) poczucie kontroli → relacje i zaufanie,
- 4) stres → zaangażowanie

oraz po dodaniu kowariancji między zaangażowaniem w pracę a relacjami i zaufaniem oraz między poczuciem kontroli a poczuciem zatrudnialności, osiągnięto docelowe, dobre miary dopasowania modelu do danych ($\chi^2(5) = 34,914, p < 0,001, CFI = 0,993, TLI = 0,971, RMSEA = 0,049$ 90% $CI = [0,035; 0,065], SRMR = 0,026$). Wyestymowane wartości przedstawiono w tabeli 18.

¹⁰⁵ W modelu należało uwzględnić istnienie związków korelacyjnych – bez zakładanego kierunku.

¹⁰⁶ Wskazują one, co warto poprawić w modelu – jakie powiązania dodać albo usunąć, aby model lepiej przewidywał to, co się obserwuje w danych.

Tabela 18. Estymacja wartości modelu

Lewa strona równania	Relacja	Prawa strona równania	Estymowana wartość	Błąd standardowy (SE)	z	Wartość p	Dolna granica przedziału ufności	Górna granica przedziału ufności*
Efektywność	~	stres	-0,187	0,022	-8,696	< 0,001	-0,229	-0,145
Efektywność	~	zaangażowanie	0,123	0,023	5,283	< 0,001	0,077	0,168
Stres	~	relacje i zaufanie	0,072	0,021	3,394	0,001	0,030	0,114
Stres	~	niepewność	0,404	0,021	19,485	< 0,001	0,363	0,444
Zaangażowanie	~	kontrola	0,353	0,018	19,914	< 0,001	0,318	0,387
Relacje i zaufanie	~	zatrudnialność	-0,091	0,019	-4,890	< 0,001	-0,128	-0,055
Relacje i zaufanie	~	niepewność	0,389	0,019	20,789	< 0,001	0,352	0,425
Niepewność	~	kontrola	-0,404	0,017	-23,713	< 0,001	-0,438	-0,371
Niepewność	~	zatrudnialność	-0,075	0,017	-4,431	< 0,001	-0,108	-0,042
Efektywność	~	zatrudnialność	0,161	0,020	8,067	< 0,001	0,122	0,200
Efektywność	~	kontrola	0,099	0,020	4,886	< 0,001	0,059	0,139
Relacje i zaufanie	~	kontrola	-0,194	0,019	-10,110	< 0,001	-0,232	-0,156
Stres	~	zaangażowanie	-0,165	0,024	-6,789	< 0,001	-0,212	-0,117
Zaangażowanie	~~	niepewność	-0,545	0,015	-36,666	< 0,001	-0,574	-0,516
Zaangażowanie	~~	relacje i zaufanie	-0,279	0,018	-15,687	< 0,001	-0,314	-0,244
Kontrola	~~	zatrudnialność	0,159	0,000	7,869	< 0,001	0,119	0,198

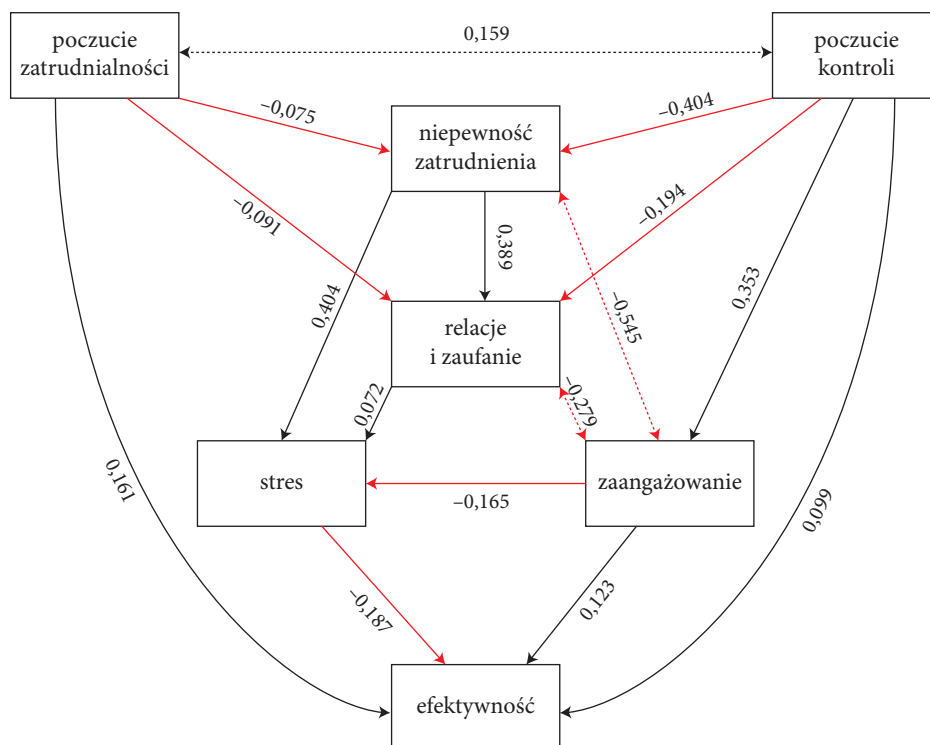
* Wartość wyestymowana w modelu jest obciążona błędem związanym z pomiarem na próbie, a nie na populacji. Błąd ten (SE) można oszacować i na jego podstawie wyznaczyć przedział, w którym z określonym prawdopodobieństwem mieści się wynik prawdziwy w populacji.

Uwaga: fale (~) oznaczają siłę relacji.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

Ostateczny model uzyskany w wyniku analizy ESEM przedstawiono na rysunku 7. Zgodnie z modelem empirycznym:

- zaobserwowano relacje składające się na H1 (w odniesieniu do konsekwencji w postaci poziomu stresu i poziomu zaangażowania),
- nie zaobserwowano bezpośrednich relacji składającej się na H1 (w odniesieniu do subiektywnie postrzeganej efektywności pracy),
- nie zaobserwowano bezpośrednich relacji składających się na H2 (co daje podstawy do jej odrzucenia) – relacje były znacznie bardziej skomplikowane, niż zakładano,
- zaobserwowano relacje składające się na H3; wymagają one jednak dalszej analizy uwzględniającej szczegółowe powiązania między zmiennymi (w tym moderowanie).



Uwaga: linie ciągłe oznaczają regresję, przerywane – kowariancję, czarne – dodatnią relację, czerwone – ujemną relację.

Rysunek 7. Ostateczny model niepewności zatrudnienia ESEM

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankiety.

Utrzymywanie założenia, że oddziaływanie między niektórymi zmiennymi jest jednostronne, okazało się niemożliwe, stąd korelacja, która opisuje związek między zmiennymi bez wskazywania, co jest źródłem czego. Wiadomo, że obie zmienne na siebie wpływają, ale nie wiadomo, co jest przyczyną, a co skutkiem.

Zgodnie z uzyskanym modelem empirycznym niepewność zatrudnienia istotnie podnosiła poziom stresu, co było zgodne z literaturą przedmiotu (Cheng i in., 2005; De Witte, 1999; Presti i Nonnis, 2012), a w szczególności z teorią zachowania zasobów autorstwa Hobfolla (1989, za: Hanappi i Lipps, 2019, 2001), która zakłada, że utrata zasobów powoduje dalsze straty. Tym samym niepewność zatrudnienia zagraża różnym zasobom pracownika – cykl strat doprowadza do obniżonego dobrostanu, który ponownie sprzyja niepewności zatrudnienia (Elst i in., 2014b).

Ujemne znaki (rysunek 7) przy relacjach „poczucie zatrudnialności” → „relacje i zaufanie” oraz „poczucie kontroli” → „relacje i zaufanie” mogą wskazywać, że pracownicy czujący się niepewnie na rynku pracy oraz niemający kontroli nad swoją

pracą szukają wsparcia wśród współpracowników, stąd celowo dbają o relacje i zaufanie. Relacje mogą być traktowane instrumentalnie jako zasób pomagający radzić sobie z niepewnością zatrudnienia.

W modelu dodatkowo przeanalizowano efekty pośrednie z wykorzystaniem bootstrapowego CMA¹⁰⁷ (*causal mediation analysis*) do oszacowania proporcji między efektem pośrednim i bezpośrednim. Przyjęto, że¹⁰⁸:

1. Stres pośredniczy we wpływie relacji i zaufania na efektywność pracy (dodatkowy związek nieuwzględniony w hipotezach, wzbogacający H1),
2. Zaangażowanie w pracę pośredniczy we wpływie relacji i zaufania na efektywność (dodatkowy związek nieuwzględniony w hipotezach, wzbogacający H1),
3. Relacje i zaufanie w środowisku pracy pośredniczą we wpływie niepewności zatrudnienia na zaangażowanie w pracę (zgodnie z H1),
4. Relacje i zaufanie w środowisku pracy pośredniczą we wpływie niepewności zatrudnienia na stres (zgodnie z H1),
5. Relacje i zaufanie w środowisku pracy pośredniczą we wpływie odczuwanego poczucia kontroli na zaangażowanie w pracę (dodatkowy związek nieuwzględniony w hipotezach, wzbogacający H3),
6. Relacje i zaufanie w środowisku pracy pośredniczą we wpływie poczucia zatrudnialności na stres (dodatkowy związek nieuwzględniony w hipotezach).

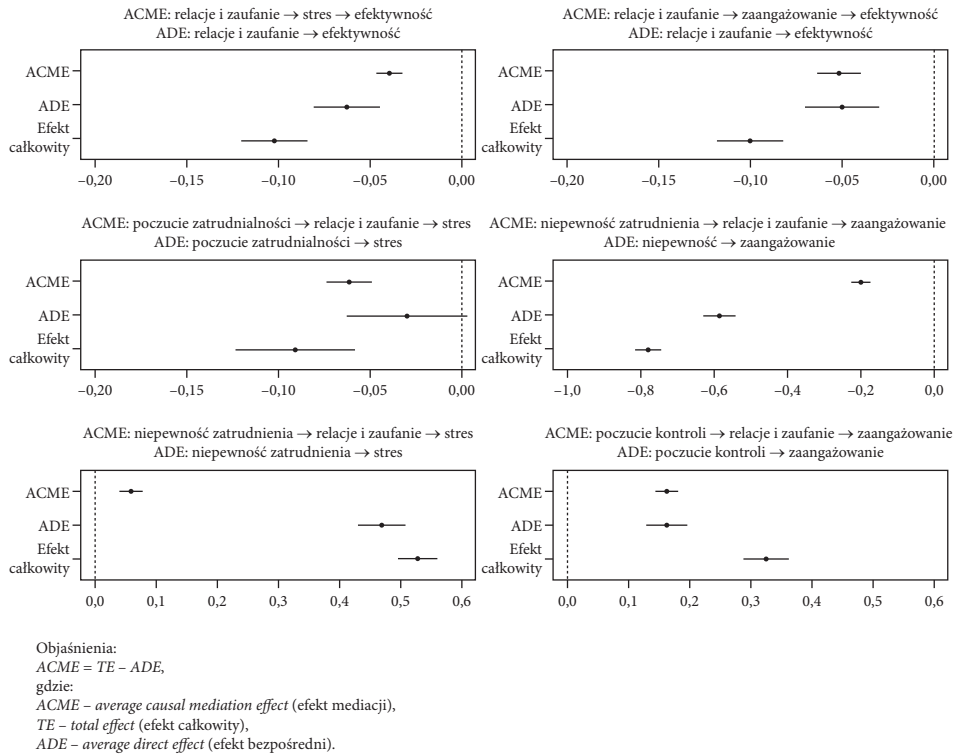
Analizowane mediacje przedstawiono na rysunku 8 i w tabeli 19. Oddziaływanie różnych zmiennych przyjętych do analizy mogło być bezpośrednie lub pośrednie. Analiza mediacji przyczynowej była do tej pory formułowana i wdrażana w ramach modelowania liniowych równań strukturalnych przez wielu badaczy (np. Baron i Kenny, 1986; Imai i in., 2010).

Relacje i zaufanie oddziaływały na efektywność – częściowo bezpośrednio (w 6,21%), a częściowo poprzez stres (w 3,95%). Wzrost relacji i zaufania powodował spadek efektywności – efekt całkowity był ujemny. Przy każdym wzroście poziomu relacji i zaufania o 1 punkt procentowy (p.p.) efektywność spadała o 0,1017 p.p., przy czym o 0,0621 p.p. bezpośrednio, a o 0,0395 p.p., jeśli stres był na średnim¹⁰⁹ (wyliczonym w próbie) poziomie. Jeśli stres był większy, to spadek

¹⁰⁷ Zaletą zastosowania ESEM jest jednoczesna kontrola większej liczby zmiennych niż w przypadku tradycyjnie analizowanego efektu pośredniego. Sprawia to, że wyniki (wyestymowane parametry) uzyskane w CMA mogą być zawyżone w stosunku do wyników ESEM. Niemniej CMA dostarcza wiarygodnej informacji o proporcji efektu pośredniego w stosunku do całkowitej wielkości wpływu czynnika na zmienną zależną.

¹⁰⁸ Punkty 1–2 oraz 5–6 są konsekwencją empirycznego dopasowania modelu – istnieją jako relacje, zatem sprawdzono, czy są to relacje bezpośrednie, czy zapośredniczone. Wynika to z tego, że im bardziej skomplikowany model, tym więcej ścieżek możliwego wpływu, które trzeba sprawdzać.

¹⁰⁹ Jeśli wszyscy byliby tak samo zestresowani, to oddziaływałyby tylko relacje i zaufanie, ale ponieważ pracownicy różnią się między sobą poziomem odczuwanego stresu, to działają dwa czynniki;



Rysunek 8. Efekt mediacji, efekt bezpośredni i efekt łączny

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankiety.

efektywności również był większy – o 0,0395 p.p.¹¹⁰ przy każdym wystandaryzowanym wzroście poziomu stresu o 1 p.p.¹¹¹. Jest to dość nieoczywisty wynik. Można było się spodziewać, że poprawa relacji i zaufania będzie sprzyjać wzrostowi

przy czym statystycznie, aby obliczyć wpływ jednego, trzeba „zamrozić” oddziaływanie drugiego. Robi się to przez uśrednienie jego wpływu na wszystkie osoby i połączenie wpływu drugiej zmiennej na nowych wynikach. Następnie na odwrót – „zamraża” się pierwszy czynnik i liczy wpływ drugiego. Dzięki temu można oszacować, ile z całkowitej zmienności zmiennej zależnej ma swe źródło w czynniku 1, ile w czynniku 2, a ile w czynniku $1 \times$ czynnik 2.

¹¹⁰ Są to wartości wystandaryzowane, czyli odjęta została średnia, a wynik został podzielony przez odchylenie standardowe. Jeśli chcesz odnieść się do zmian w skali, należy ten wynik pomnożyć przez odchylenie standardowe wyników surowych i dodać wynik średni wyników surowych.

¹¹¹ Przykładowo jeśli stres był średni, to spadek był o 0,0395, ale jeśli stres był większy od średniego, np. o 1, to efektywność spadała o 0,0790 ($= 2 \times 0,0395$); jeśli stres był mniejszy od średniego o 2, to efektywność zmieniała się o $0,0395 - 2 \times 0,0395$, czyli $-0,0395$, czyli wzrastała.

Tabela 19. Efekty mediacyjne

Wyszczególnienie	Szacunek	Dolna granica przedziału ufności	Górna granica przedziału ufności	Wartość <i>p</i>
Relacje i zaufanie → stres → efektywność (oddziaływanie pośrednie, wykraczające ponad hipotezy przyjęte do analizy, wzbogaca H1)	-0,0395	-0,0473	-0,03	< 0,001
Relacje i zaufanie → efektywność (oddziaływanie bezpośrednie)	-0,0621	-0,0800	-0,04	< 0,001
Efekt całkowity	-0,1017	-0,1176	-0,08	< 0,001
Prop._Mediated*	0,3885	0,3061	0,50	< 0,001
Relacje i zaufanie → zaangażowanie → efektywność (oddziaływanie pośrednie, wykraczające ponad hipotezy przyjęte do analizy, wzbogaca H1)	-0,0515	-0,0633	-0,04	< 0,001
Relacje i zaufanie → efektywność (oddziaływanie bezpośrednie)	-0,0497	-0,0706	-0,03	< 0,001
Efekt całkowity	-0,1012	-0,1194	-0,08	< 0,001
Prop._Mediated	0,5107	0,3771	0,66	< 0,001
Poczucie zatrudnialności → relacje i zaufanie → stres (oddziaływanie pośrednie, wykraczające ponad hipotezy przyjęte do analizy)	-0,0610	-0,0737	-0,05	< 0,001
Poczucie zatrudnialności → stres (oddziaływanie bezpośrednie)	-0,0293	-0,0593	0,00	0,068
Efekt całkowity	-0,0903	-0,1217	-0,06	< 0,001
Prop._Mediated	0,6698	0,4930	1,06	< 0,001
Niepewność zatrudnienia → relacje i zaufanie → stres (oddziaływanie pośrednie, H1)	0,0593	0,0402	0,08	< 0,001
Niepewność zatrudnienia → stres (oddziaływanie bezpośrednie)	0,4705	0,4358	0,51	0,001
Efekt całkowity	0,5298	0,5000	0,56	< 0,001
Prop._Mediated	0,1116 (nieistotne oddziaływanie**)	0,0759	0,15	< 0,001
Niepewność zatrudnienia → relacje i zaufanie → zaangażowanie (oddziaływanie pośrednie, zgodne z H1)	-0,197	-0,223	-0,17	< 0,001
Niepewność zatrudnienia → zaangażowanie (oddziaływanie bezpośrednie)	-0,583	-0,625	-0,54	< 0,001

cd. tab. 19

Wyszczególnienie	Szacunek	Dolna granica przedziału ufności	Górna granica przedziału ufności	Wartość <i>p</i>
Efekt całkowity	-0,780	-0,818	-0,74	< 0,001
Prop._Mediated	0,252	0,222	0,29	< 0,001
Poczucie kontroli → relacje i zaufanie → zaangażowanie (oddziaływanie pośrednie, wykraczające ponad hipotezy przyjęte do analizy, wzbogacenie H3)	0,162	0,143	0,18	< 0,001
Poczucie kontroli → zaangażowanie (oddziaływanie bezpośrednie)	0,163	0,132	0,20	< 0,001
Efekt całkowity	0,325	0,290	0,36	< 0,001
Prop._Mediated	0,498	0,432	0,57	< 0,001

* Prop._Mediated – proporcja mediowanego wpływu do całkowitego wpływu czynnika na zmienną zależną.

** Przyjmuje się, że oddziaływanie jest istotne, jeśli wskaźnik wynosi min. 20% (Hair i in., 2016).

Uwaga: w tabeli zawarto tylko te mediacje, które okazały się istotne. Jeśli w hipotezach założono jakąś mediację, a nie znalazła się ona w tabeli, oznacza to, że nie była istotna.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankiety.

efektywności dzięki współpracy między pracownikami, ale najwyraźniej większe znaczenie ma konkurencja między pracownikami, która jednocześnie podnosi wyniki pracy oraz nie sprzyja zaufaniu i relacjom.

Relacje i zaufanie oddziaływały na efektywność – częściowo bezpośrednio (w 4,97%), a częściowo poprzez zaangażowanie (w 5,15%). Wzrost relacji i zaufania powodował spadek efektywności – efekt całkowity był ujemny. Przy każdym wzroście poziomu relacji i zaufania o 1 p.p. efektywność spadała o 0,1012 p.p., przy czym o 0,0497 p.p. bezpośrednio, a o 0,0515 p.p., jeśli zaangażowanie było na średnim (wylczonym w próbie) poziomie. Jeśli zaangażowanie było większe, to spadek efektywności również był większy – o 0,0515 p.p. przy każdym wystandaryzowanym wzroście poziomu stresu o 1 p.p.

Poczucie zatrudnialności oddziaływało na stres – częściowo bezpośrednio (w 2,93%), a częściowo poprzez relacje i zaufanie (w 6,10%). Wzrost zatrudnialności powodował spadek stresu – efekt całkowity był ujemny. Przy każdym wzroście poziomu zatrudnialności o 1 p.p. stres spadał o 0,0903 p.p., przy czym o 0,0293 p.p. bezpośrednio, a o 0,0610 p.p., jeśli relacje i zaufanie były na średnim (wylczonym w próbie) poziomie. Jeśli relacje i zaufanie były większe, to spadek stresu również był większy – o 0,0610 p.p. przy każdym wystandaryzowanym wzroście poziomu stresu o 1 p.p. Takie wyniki są zgodne z literaturą przedmiotu i logiką wywodu. Można

bowiem przypuszczać, że jeśli pracownik będzie przekonany, że łatwo znajdzie pracę, to mniej przejmuje się tym, co dzieje się w miejscu pracy.

Niepewność zatrudnienia oddziaływała na zaangażowanie – częściowo bezpośrednio (w 58,3%), a częściowo poprzez relacje i zaufanie (w 19,7%) (H1). Wzrost niepewności zatrudnienia powodował spadek zaangażowania – efekt całkowity był ujemny. Przy każdym wzroście poziomu niepewności zatrudnienia o 1 p.p. zaangażowanie spadało o 0,780 p.p., przy czym o 0,583 p.p. bezpośrednio, a o 0,197 p.p., jeśli relacje i zaufanie były na średnim (wylczonym w próbie) poziomie. Jeśli relacje i zaufanie były większe, to spadek zaangażowania również był większy – o 0,197 p.p. na każdy wystandaryzowany wzrost poziomu stresu o 1 p.p. Można to interpretować w ten sposób, że pracownicy odczuwający niepewność zatrudnienia koncentrują się na niej zamiast na zadaniach w pracy. Ograniczone zasoby poznawcze, w tym zasoby koncentracji i czasu, powodują, że niepewność zatrudnienia odciąga ich od zadań realizowanych w pracy. Wpływ zaufania międzypracowniczego i relacji międzypracowniczych jest natomiast zgodny z H1.

Poczucie kontroli oddziaływało na zaangażowanie – częściowo bezpośrednio (w 16,3%), a częściowo poprzez relacje i zaufanie (w 16,2%). Wzrost poczucia kontroli powodował wzrost zaangażowania – efekt całkowity był dodatni. Przy każdym wzroście poziomu kontroli o 1 p.p. zaangażowanie rosło o 0,325 p.p., przy czym o 0,163 p.p. bezpośrednio, a o 0,162 p.p., jeśli relacje i zaufanie były na średnim (wylczonym w próbie) poziomie. Jeśli relacje i zaufanie były większe, to wzrost zaangażowania również był większy – o 0,162 p.p. przy każdym wystandaryzowanym wzroście poziomu stresu o 1 p.p. Wyniki są zgodne z literaturą przedmiotu. Kontrola pracownika nad pracą oznacza, że może on w dużym stopniu decydować o tym, jakie zadania i jak będzie realizować. Wzrost kontroli sprzyjał zaangażowaniu, co można interpretować w ten sposób, że pracownik bardziej czuł się „jak u siebie”, bo sam decydował o pracy, a zatem bardziej był zaangażowany – czuł, że to, co robi, daje pozytywne rezultaty.

Z zakładanych mediacji nieistotną¹¹² okazało się pośredniczenie relacji i zaufania we wpływie niepewności zatrudnienia na stres (efekt = 11%; H1). Pozostałe modele mediacji tłumaczyły od 25% do 67% wpływu czynników na zmienne zależne.

Dwa razy w analizowanych relacjach oddziaływanie pośrednie było silniejsze niż bezpośrednie. Było tak w przypadku relacji:

- relacje i zaufanie → zaangażowanie → efektywność (relacja wykracza poza hipotezy przyjęte do analizy),
- poczucie zatrudnialności → relacje i zaufanie → stres (relacja wykracza poza hipotezy przyjęte do analizy).

Można stąd wyciągnąć wniosek, że wpływ analizowanych zmiennych jest znacznie bardziej skomplikowany, niżby to wynikało z równań regresji (np. liniowej, logaryt-

¹¹² Mediację poniżej 20% uważa się za zbyt małą, by ją uznać.

micznej, logistycznej), a dobór metody badania (równania strukturalne) oraz dobór zmiennych do badania (relacje i zaufanie oraz zaangażowanie) okazały się właściwe i trafne. Zmieniały one bowiem proste bezpośrednie oddziaływanie zmiennych. Oddziaływanie bezpośrednie ($-0,583$) było natomiast silniejsze niż pośrednie ($0,197$) w przypadku relacji: niepewność zatrudnienia \rightarrow relacje i zaufanie \rightarrow zaangażowania (H1). Oznacza to, że relacje i zaufanie stosunkowo słabo (choć istotnie statystycznie) zmieniały wpływ niepewności zatrudnienia na zaangażowanie. Było to zgodne z H1. Podobnie było w przypadku relacji: relacje i zaufanie \rightarrow stres \rightarrow efektywność. Z kolei nieistotne okazało się pośrednie oddziaływanie: niepewność zatrudnienia \rightarrow relacje i zaufanie \rightarrow stres (H1). Podważa to zatem hipotezę 1.

5.2.2. Różnice w parametrach modelu między grupami

Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w parametrach modelu dotyczących związków między zmiennymi, natomiast stwierdzono *ad hoc* różnice w średnim poziomie różnych zmiennych między wyróżnionymi grupami. Procedura polegała na zbadaniu niezmienniczości (*measure invariance*) i określeniu istotnie statystycznie różniących się parametrów modelu (średnich i współczynników kąta nachylenia linii regresji, widocznych na strzałkach na rysunku 7). Dla płci stwierdzono brak różnic poza jednym wskaźnikiem – średnią wartością poziomu postrzeganej zatrudnialności, która jest wyższa w grupie mężczyzn ($t(1163) = 6,23; p < 0,001; d = 0,287$) i wynosi $2,70 \pm 0,821$ w przeciwieństwie do kobiet: $2,461 \pm 0,841$). Tym samym mężczyźni okazali się bardziej pewni znalezienia miejsca pracy, co potwierdza opinie o większej przebojowości mężczyzn na rynku pracy. Jest również zgodne z obserwowaną w części rynku pracy dyskryminacją kobiet i otrzymywaniem przez nie niższych wynagrodzeń na równorzędnych stanowiskach (Kalinowska-Nawrotek, 2005). Brak innych różnic stoi w sprzeczności z częścią dotychczasowych badań¹¹³.

Wiek analizowany w kategoriach: do 30 lat ($n = 763$), od 30 do 50 lat ($n = 1314$) oraz powyżej 50 lat ($n = 239$) różnicował poziom stresu (najmłodszy mieli niższy

¹¹³ Według Näswall i in. (2001) mężczyźni reagują bardziej negatywnie na niepewność zatrudnienia niż kobiety. Z kolei według Frederiksen (2008) oraz Neumark i in. (1999) kobiety są narażone na stosunkowo wysokie ryzyko niestabilnych miejsc pracy. „[...] nie stwierdzono, aby ryzyko niestabilnego zatrudnienia wśród kobiet było wyższe, nawet przy kontrolowaniu takich zmiennych jak wykształcenie i pozycja zawodowa. Kobiety mogą niechętnie zmieniać pracę, obawiając się trudności w znalezieniu nowej pracy. Większość z nich pracuje również w sektorze publicznym, gdzie istnieje większe prawdopodobieństwo stabilnego zatrudnienia (Cazes i Nesporova, 2001; Kiersztyn, 2007b)” (Kiersztyn, 2012, s. 17). Płeć nie wykazała istotnego wpływu na korelację między niepewnością zatrudnienia a dobrostanem (De Witte, 1999; D’Souza i in., 2003; Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007).

poziom stresu o 0,08 p.p. od osób w średnim wieku; $p = 0,027$), niepewności zatrudnienia (najmłodszy mieli wynik niższy od pozostałych o co najmniej 0,17 p.p., $p < 0,001$; odpowiednio: $1,511 \pm 0,709$; $1,686 \pm 0,671$; $1,732 \pm 0,672$) oraz zatrudnialności (wynik spadał wraz z wiekiem, $p < 0,001$). Jest to zgodne ze wcześniejszymi badaniami Berglunda i in. (2014), z których wynika, że młodzi pracownicy postrzegają siebie jako mniej niepewnych, zwłaszcza jeśli chodzi o afektywną niepewność zatrudnienia. Tłumaczono to młodzieńczym optymizmem, wsparciem rodziców i niedocenianiem aktualnej pracy, a także efektem kohorty, zgodnie z którym młodzi pracownicy dorastali w niepewności zatrudnienia i zdążyli się do niej przyzwyczaić (Glavin, 2013). Wyniki uzyskane w badaniu empirycznym stoją natomiast w sprzeczności z częścią wcześniejszych badań, zgodnie z którymi najmłodszy i najstarszy pracownicy najsilniej odczuwali niepewność zatrudnienia (Burchell i in., 1999, za: Widerszal-Bazyl, 2007). Uzyskane różnice w poziomie stresu ze względu na wiek są zgodne z częścią badań, zgodnie z którymi szkodliwy wpływ stresorów życiowych na kontrolę pracownika nad swoim życiem może być większy w późniejszym czasie. Starszym pracownikom trudniej jest także znaleźć pracę (Hirsch i in., 2000).

Z wywiadów z pracownikami banków wynika, że najmłodszy adept bankowości traktowani są z wyrozumiałością (szczególnie przez najstarszych pracowników). Jest to pokolenie niżu demograficznego, które w mniejszym stopniu niż ich poprzednicy musi konkurować – najpierw o miejsca w dobrych liceach i na studiach, a potem o miejsca pracy. Dodatkowo uwzględnienia wymaga nurt badań poświęconych kolejnym generacjom pracowników – *baby boomers*, X, Y i Z. Zgodnie z tym nurtem (Andrałojć i Ławrynowicz, 2012; Capnary i in., 2018; Jurek, 2014; Redda i Sheni, 2019) najmłodszy oczekują od życia przyjemności i są skłonni zmieniać pracodawcę, gdy ten nie spełnia ich oczekiwań. Z kolei zaobserwowany obniżony poziom zatrudnialności u najstarszych pracowników jest zgodny ze wcześniejszymi badaniami Arnold i Staffelbacha (2012), z których wynika, że wiek ($r = -0,32$, $p < 0,01$) był ujemnie skorelowany z zatrudnialnością. Wydaje się zatem, że z jednej strony zatrudnialność młodych jest wyższa być może z powodu ich optymistycznego nastawienia do pracy i przeceniania swoich szans na rynku pracy, a z drugiej strony obniżony poziom stresu i niepewności zatrudnienia mógłby świadczyć, że praca nie jest im tak potrzebna jak starszym pracownikom, posiadającym większe zobowiązania finansowe i rodzinne. W badaniach nie zauważono, aby wiek wpływał na poczucie kontroli, co jest sprzeczne z wcześniejszymi obserwacjami, zgodnie z którymi poziom kontroli osiąga swoje maksimum w średnim wieku (Mirowsky, 1995).

Staż pracy różnicował niepewność zatrudnienia. Osoby z najkrótszym stażem charakteryzowały się niższym poziomem niepewności zatrudnienia (1,530) niż osoby z najdłuższym stażem (1,738). Jednocześnie można przyjąć, że większość długoletnich pracowników danego banku przeszła chociaż raz restrukturyzację,

a zatem być może należy do „ocalałych”. Z kolei w badaniach Arnold i Staffelbacha (2012) staż pracy był ujemnie powiązany z ilościową niepewnością zatrudnienia.

Zauważono, że staż pracy różnicował efektywność pracy. Różniły się dwie grupy pracowników. Najmłodszy¹¹⁴ (0–6 lat stażu włącznie) charakteryzowali się nieco niższą efektywnością niż najstarsi (15–43 lat stażu włącznie).

Miejscowość różnicowała średni poziom poczucia zatrudnialności (grupa osób z miejscowości do 50 tys. mieszkańców miała niższą wartość ($M = 2,34$)¹¹⁵ niż grupa osób z miejscowości od 100 do 200 tys. mieszkańców ($M = 2,59, p < 0,001$) oraz osób z miejscowości od 500 tys. do 1 mln mieszkańców ($M = 2,71, p < 0,001$). Można sądzić, że mniejszy rynek pracy stwarza mniejsze możliwości zatrudnienia, a tym bardziej poczucie braku alternatyw zatrudnieniowych.

W dalszym kroku analizowano różnice między grupami pracowników na stanowiskach niekierowniczych i kierowniczych. Podobnie jak uprzednio stwierdzono tylko różnice w średnim poziomie zmiennych: na korzyść grupy pracowników na stanowiskach kierowniczych: efektywność ($3,472 \pm 0,602$ vs. $3,643 \pm 0,636$), poczucie kontroli ($1,680 \pm 0,903$ vs. $2,153 \pm 0,968$), zaangażowanie ($2,440 \pm 0,869$ vs. $2,794 \pm 0,789$), na korzyść pozostałych grup, tj. pracowników na stanowiskach niekierowniczych: relacje i zaufanie ($0,041 \pm 1,354$ vs. $-0,187 \pm 1,265$ ^ [wartości złożonego komponentu na podstawie wag PCA¹¹⁶]). Uzyskane wyniki są dość typowe. Zajmowanie kierowniczego stanowiska wymaga wysokiej efektywności, a samo objęcie takiego stanowiska można uznać za nagrodę za wysoką efektywność (jednocześnie trzeba pamiętać, że jest to samoocena). Wraz ze stanowiskiem rośnie też wpływ na organizację i zrozumienie zachodzących w niej procesów.

Wykształcenie różnicowało średni poziom postrzeganej zatrudnialności w opinii badanych (ze względu na małą liczebność grup z niskim wykształceniem połączono je w jedną kategorię: „średnie nieekonomiczne i niższe”; tabela 20). Podwyższoną wartość zatrudnialności zaobserwowano w grupie osób z wykształceniem wyższym nieekonomicznym (2,609) oraz wyższym ekonomicznym (2,591), natomiast osoby z wykształceniem średnim ekonomicznym (2,300) oraz średnim nieekonomicznym i niższym (2,316) charakteryzowały się obniżonym poziomem zatrudnialności¹¹⁷.

¹¹⁴ W tabeli 16 prezentującej strukturę próby badawczej (arbitralnie) podano grupy wiekowe do 30 lat, 30–50 lat i powyżej 50 lat. Taki podział jest bardzo częsty w badaniach społecznych.

¹¹⁵ M – średnia.

¹¹⁶ Oznacza to, że wynik jest wyrażony nie na skali będącej sumą zakodowanych odpowiedzi, tylko na skali będącej efektem przekształcenia matematycznego polegającego na redukcji wymiarów.

¹¹⁷ Istotne okazały się różnice w poziomie zatrudnialności między następującymi parami pracowników różniących się wykształceniem (statystyka testu; błąd standardowy; standaryzowana statystyka testu; wartość p): średnie nieekonomiczne – wyższe ekonomiczne ($-233,844; 48,807; -4,791; 0,000$), średnie nieekonomiczne – wyższe nieekonomiczne ($-239,972; 51,848; -4,628; 0,000$), średnie ekonomiczne – wyższe ekonomiczne ($-222,508; 43,526; -5,112; 0,000$), średnie ekonomiczne – wyższe nieekonomiczne ($-228,636; 46,910; -4,874; 0,000$).

Uzyskane wyniki są zgodne z wcześniejszymi badaniami, w przypadku których poziom wykształcenia ($r = 0,25$; $p < 0,01$) był pozytywnie powiązany z zatrudnialnością¹¹⁸ (Arnold i Staffelbach, 2012). Nieco obniżone poczucie zatrudnialności wśród pracowników mających wykształcenie ekonomiczne (w stosunku do pracowników z wykształceniem nieekonomicznym) wynika najprawdopodobniej ze świadomości procesów rynkowych. Być może osoby z wykształceniem ekonomicznym mają świadomość, że na rynku pracy swoje usługi oferuje wielu pracowników podobnych do nich. Przy tym dla związku zatrudnialności z wykształceniem nie miały znaczenia lata ankietowania (podobnie odpowiadali pracownicy w całym badanym okresie 2016–2020), obejmującym zarówno okres prosperity, jak i czas kryzysu związanego z pandemią COVID-19).

Pewną wskazówką w interpretacji sytuacji mogą być wyniki przeprowadzonych wywiadów. Jak z nich wynika, pracownicy banków obawiali się, czy znajdą pracę po ewentualnym zwolnieniu, w szczególności zwracali uwagę na dużą specjalizację swoich kwalifikacji oraz na stygmatyzację pracowników bankowych na rynku pracy. W ich opinii niebankowi pracodawcy niechętnie zatrudniają byłych pracowników banków.

Tabela 20. Relacje między zmiennymi

Grupa	Średnia	Błąd standardowy (SE)	χ^2	Wartość p
Wykształcenie a poczucie zatrudnialności				
Średnie nieekonomiczne i niższe (grupa odniesienia)	2,316	0,017	–	–
Średnie ekonomiczne	2,300	0,017	12,173(1)	< 0,001
Wyższe nieekonomiczne	2,609	0,017	5,521(1)	0,019
Wyższe ekonomiczne	2,591	0,017	24,719(1)	< 0,001
Jednostka banku a poczucie kontroli				
Centrala ($n = 573$)	1,671	0,019	–	–
Oddział regionalny ($n = 519$)	1,943	0,019	27,437(1)	< 0,001
Placówki ($n = 1272$)	1,803	0,019	1,118	0,290
Jednostka banku a poczucie zatrudnialności				
Centrala	2,549	0,017	–	–
Oddział regionalny	2,474	0,017	8,424(1)	0,004
Placówki	2,574	0,017	1,073	0,300

¹¹⁸ Wcześniejsze badania potwierdzały również, że poziom wykształcenia ($r = -0,14$; $p < 0,05$) był ujemnie powiązany z ilościową niepewnością zatrudnienia (Arnold i Staffelbach, 2012). Podobnej zależności nie zaobserwowano w niniejszym badaniu pracowników banków.

cd. tab. 20

Grupa	Średnia	Błąd standardowy (SE)	χ^2	Wartość p
Rodzaj banku a poczucie kontroli				
Bank komercyjny	1,752	0,019	7,46(1)	0,006
Bank spółdzielczy	1,805	0,019		
Rodzaj banku a zaangażowanie				
Bank komercyjny	2,434	0,038	5,36(1)	0,021
Bank spółdzielczy	2,685	0,038		
Rodzaj banku a poczucie zatrudnialności				
Bank komercyjny	2,621	0,017	71,873(1)	< 0,001
Bank spółdzielczy	2,299	0,017		
Kapitał banku a poczucie kontroli				
Kapitał krajowy	1,801	0,020	9,383(1)	0,002
Kapitał zagraniczny	1,726	0,020		
Kapitał banku a relacje i zaufanie*				
Kapitał krajowy	0,139	0,127	4,0(1)	0,045
Kapitał zagraniczny	-0,127	0,127		
Kapitał banku a poczucie zatrudnialności				
Kapitał krajowy	2,418	0,017	53,457(1)	< 0,001
Kapitał zagraniczny	2,662	0,017		
Rodzaj pracy a poczucie kontroli				
<i>Front office</i>	1,719	0,021	12,597(1)	< 0,001
<i>Back office</i>	1,856	0,021		
Rodzaj pracy a poziom stresu				
<i>Front office</i>	1,887	0,077	4,676(1)	0,031
<i>Back office</i>	1,716	0,077		
Rodzaj pracy a zaangażowanie				
<i>Front office</i>	2,459	0,040	4,442(1)	0,035
<i>Back office</i>	2,575	0,040		
Rodzaj pracy a poczucie zatrudnialności				
<i>Front office</i>	2,586	0,018	8,264(1)	0,004
<i>Back office</i>	2,497	0,018		
Staż w banku a poczucie kontroli (trzy równoliczne grupy)				
(0-6> lat	1,818	0,019	-	-
(6-15> lat	1,686	0,019	14,349(1)	< 0,001
(15-43> lat	1,841	0,019	11,036(1)	0,001

Grupa	Średnia	Błąd standardowy (SE)	χ^2	Wartość p
Staż w banku a niepewność zatrudnienia				
(0–6> lat	1,530	0,040	10,772(1)	0,001
(15–43> lat	1,738	0,040		
Staż w banku a poczucie zatrudnialności				
(0–6> lat	2,682	0,017	–	–
(6–15> lat	2,591	0,017	6,040(1)	0,014
(15–43> lat	2,269	0,017	86,861(1)	< 0,001
Staż w banku a efektywność				
(0–6> lat	3,488	0,081	4,470(1)	0,034
(15–43> lat	3,527	0,081		
Staż w banku a relacje i zaufanie				
(0–6> lat	–0,080	0,123	5,952(1)	0,015
(15–43> lat	–0,059	0,123		
Staż w banku a zaangażowanie				
(0–6> lat	2,558	0,038	15,308(1)	< 0,001
(6–15> lat	2,286	0,038		
Staż w banku a poczucie zatrudnialności				
(0–6> lat	2,512	0,017	6,933(1)	0,008
(15–43> lat	2,695	0,017		
Niepewność zatrudnienia a efektywność				
Niska niepewność zatrudnienia (grupa 33% o najniższym poziomie)	3,672	0,076	10,756(1)	< 0,001
Wysoka	3,364	0,076		
Niepewność zatrudnienia a poczucie kontroli				
Niska	2,227	0,018	–	–
Średnia	1,690	0,018	6,055(1)	0,014
Wysoka	1,390	0,018	144,9(1)	< 0,001
Niepewność zatrudnienia a zaangażowanie				
Niska	3,094	0,031	43,894(1)	< 0,001
Wysoka	1,930	0,031		

* Ta zmienna łączy zaufanie i relacje międzypracownicze oraz jest sztuczna i przyjmuje wartości: min. = –2,18; 1Q = –0,99; mediana = –0,14; średnia = 0,00; 3Q = 0,90; max = 4,46. Stąd wynika jej ujemna wartość dla banków z przewagą kapitału zagranicznego. Relacje i zaufanie korelują ze sobą silnie (0,80). To sprawia, że SEM skupia się na relacji między relacjami a zaufaniem i inne związki przestają być istotne. Może to spowodować błąd w modelu, więc zamiast używać dwóch zmiennych tylko trochę się różniących stosuje się sztuczną zmienną obejmującą znaczeniowo to, co wspólne w tych zmiennych.

Uwaga: w tabeli zawarto tylko te grupy, między którymi występowała różnica istotna statystycznie.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

Na podstawie obliczeń zawartych w tabeli 20 można wyciągnąć kilka dodatkowych wniosków, które mogą być załączkiem dalszych pogłębionych analiz:

1. Podwyższone poczucie kontroli w bankach spółdzielczych w porównaniu do banków komercyjnych może być związane z charakterystyką pracy w małej organizacji, jaką najczęściej są banki spółdzielcze. Z kolei w bankach komercyjnych z uwagi na liczbę pracowników wiele procesów jest ustrukturalizowanych i sformalizowanych, co nie pozostawia pracownikom szerszego marginesu decydowania. Można przypuszczać, że również banki spółdzielcze formalizują procesy, ale duże znaczenie może mieć subiektywne postrzeganie tego procesu przez pracowników.
2. Pokłosem niższego poczucia kontroli w bankach komercyjnych może być nieco mniejsze zaangażowanie pracowników, na co wskazuje uzyskany model empiryczny.
3. Obniżony poziom poczucia zatrudnialności w bankach spółdzielczych może wynikać z lokalizacji banków spółdzielczych w mniejszych miejscowościach, w których jest ograniczona dostępność wolnych miejsc pracy z uwagi na mniejszą liczbę pracodawców.
4. Obniżone poczucie kontroli w bankach z przewagą kapitału zagranicznego z jednej strony wynika z jego podwyższonego poziomu w polskich bankach spółdzielczych; z drugiej strony procedury, formalizacja i kontrola nad pracownikami zostały wdrożone właśnie w polskich bankach córkach zagranicznych banków matek.
5. Podwyższone poczucie zatrudnialności w bankach z przewagą kapitału zagranicznego może wynikać zarówno z czynników obiektywnych, jak i subiektywnych, np. z przekonania pracowników, że praca w bankach komercyjnych z przewagą kapitału zagranicznego jest bardziej rozwijająca, prestiżowa i ceniona na rynku pracy. Obniżony poziom zaufania międzypracowniczego i relacji międzypracowniczych wśród pracowników banków z przewagą kapitału zagranicznego może wynikać z bardziej rywalizacyjnego charakteru pracy niż w bankach z przewagą kapitału krajowego.
6. Wyższy poziom stresu występuje wśród pracowników *front office* (w porównaniu do pracowników *back office*). Można się spodziewać, że wynika to z jednej strony ze stałego kontaktu z klientami, a z drugiej – z celów sprzedażowych nakładanych na pracowników. Ten sam argument mógł przesądzić o niższym poczuciu kontroli i niższym zaangażowaniu wśród pracowników *front office*.

Wypracowany model empiryczny jest stabilny (tabela 21). Jedyne różnice dotyczą średnich, a kąt nachylenia krzywych regresji jest prawie taki sam we wszystkich przypadkach¹¹⁹. Oznacza to, że uzyskany model jest taki sam w przypadku różnych grup pracowników wydzielonych ze względu na:

¹¹⁹ Jedyna różnica w nachyleniu dotyczyła poczucia zatrudnialności – w przypadku mężczyzn nachylenie wynosiło 2,702, a u kobiet 2,461. Zaprezentowano wybiórcze dane ze względu na wielość obliczeń, które nie wnosiłyby niczego więcej poza stwierdzeniem, że model jest stabilny.

Tabela 21. Przykładowe relacje między zmiennymi dla płci

Lewa strona równania	Relacja	Prawa strona równania	Ko- biety/ męż- czyźni	Estymo- wana wartość	Błąd standar- dowy (SE)	Wartość roz- kładu normal- nego Z	Wartość <i>p</i>	Wartość wystan- daryzo- wana
Współczynniki regresji								
Efektywność	~	stres	M	-0,200	0,040	-4,967	0,000	-0,225
Efektywność	~	zaangażowanie	M	0,039	0,036	1,084	0,278	0,054
Stres	~	relacje i zaufanie	M	0,067	0,020	3,315	0,001	0,126
Stres	~	niepewność	M	0,425	0,043	9,858	0,000	0,407
Zaangażowanie	~	kontrola	M	0,372	0,037	10,035	0,000	0,385
Relacje i zaufanie	~	zatrudnialność	M	-0,223	0,058	-3,820	0,000	-0,136
Relacje i zaufanie	~	niepewność	M	0,728	0,077	9,409	0,000	0,371
Niepewność	~	kontrola	M	-0,346	0,026	-13,164	0,000	-0,459
Niepewność	~	zatrudnialność	M	-0,053	0,025	-2,132	0,033	-0,064
Efektywność	~	zatrudnialność	M	0,122	0,029	4,133	0,000	0,158
Efektywność	~	kontrola	M	0,102	0,030	3,364	0,001	0,146
Relacje i zaufanie	~	kontrola	M	-0,198	0,061	-3,228	0,001	-0,134
Stres	~	zaangażowanie	M	-0,174	0,036	-4,816	0,000	-0,214
Efektywność	~	stres	K	-0,153	0,023	-6,535	0,000	-0,167
Efektywność	~	zaangażowanie	K	0,103	0,019	5,344	0,000	0,146
Stres	~	relacje i zaufanie	K	0,025	0,013	1,870	0,061	0,050
Stres	~	niepewność	K	0,381	0,025	15,120	0,000	0,396
Zaangażowanie	~	kontrola	K	0,309	0,021	14,763	0,000	0,344
Relacje i zaufanie	~	zatrudnialność	K	-0,106	0,036	-2,913	0,004	-0,068
Relacje i zaufanie	~	niepewność	K	0,746	0,046	16,072	0,000	0,385
Niepewność	~	kontrola	K	-0,287	0,016	-17,645	0,000	-0,401
Niepewność	~	zatrudnialność	K	-0,059	0,017	-3,400	0,001	-0,073
Efektywność	~	zatrudnialność	K	0,126	0,018	7,056	0,000	0,176
Efektywność	~	kontrola	K	0,057	0,015	3,761	0,000	0,091
Relacje i zaufanie	~	kontrola	K	-0,300	0,033	-9,141	0,000	-0,217
Stres	~	zaangażowanie	K	-0,121	0,023	-5,272	0,000	-0,158
Współczynniki kowariancji								
Zaangażowanie	~~	niepewność	M	-0,260	0,021	-12,413	0,000	-0,534
Zaangażowanie	~~	relacje i zaufanie	M	-0,293	0,035	-8,267	0,000	-0,310
Kontrola	~~	zatrudnialność	M	0,142	0,031	4,606	0,000	0,191
Zaangażowanie	~~	niepewność	K	-0,267	0,014	-19,555	0,000	-0,536
Zaangażowanie	~~	relacje i zaufanie	K	-0,238	0,022	-11,007	0,000	-0,265
Kontrola	~~	zatrudnialność	K	0,120	0,020	5,971	0,000	0,150

cd. tab. 21

Lewa strona równania	Relacja	Prawa strona równania	Ko- biety/ męż- czyźni	Estymo- wana wartość	Błąd standar- dowy (SE)	Wartość roz- kładu normal- nego Z	Wartość p	Wartość wystan- daryzo- wana
Wariancja								
Efektywność	~~	efektywność	M	0,339	0,021	15,890	0,000	0,843
Stres	~~	stres	M	0,300	0,017	17,610	0,000	0,590
Zaangażowanie	~~	zaangażowanie	M	0,657	0,039	16,672	0,000	0,852
Relacje i zaufanie	~~	relacje i zaufanie	M	1,366	0,074	18,355	0,000	0,757
Niepewność	~~	niepewność	M	0,362	0,019	18,808	0,000	0,774
Kontrola	~~	kontrola	M	0,823	0,041	20,105	0,000	1,000
Zatrudnialność	~~	zatrudnialność	M	0,672	0,037	18,259	0,000	1,000
Efektywność	~~	efektywność	K	0,312	0,014	22,967	0,000	0,863
Stres	~~	stres	K	0,306	0,011	29,069	0,000	0,714
Zaangażowanie	~~	zaangażowanie	K	0,647	0,022	29,558	0,000	0,882
Relacje i zaufanie	~~	relacje i zaufanie	K	1,248	0,046	27,391	0,000	0,719
Niepewność	~~	niepewność	K	0,382	0,013	30,404	0,000	0,825
Kontrola	~~	kontrola	K	0,907	0,027	33,545	0,000	1,000
Zatrudnialność	~~	zatrudnialność	K	0,708	0,025	28,048	0,000	1,000
Średnie								
Efektywność	~1		M	3,276	0,157	20,883	0,000	5,164
Stres	~1		M	1,524	0,142	10,712	0,000	2,136
Zaangażowanie	~1		M	1,842	0,079	23,300	0,000	2,098
Relacje i zaufanie	~1		M	-0,282	0,250	-1,127	0,260	-0,210
Niepewność	~1		M	2,383	0,074	32,375	0,000	3,486
Kontrola	~1		M	1,802	0,036	49,976	0,000	1,986
Zatrudnialność	~1		M	2,702	0,033	82,896	0,000	3,295
Efektywność	~1		K	3,103	0,095	32,509	0,000	5,163
Stres	~1		K	1,520	0,086	17,601	0,000	2,323
Zaangażowanie	~1		K	1,966	0,044	44,744	0,000	2,294
Relacje i zaufanie	~1		K	-0,416	0,155	-2,681	0,007	-0,316
Niepewność	~1		K	2,283	0,051	45,035	0,000	3,353
Kontrola	~1		K	1,764	0,023	75,937	0,000	1,853
Zatrudnialność	~1		K	2,461	0,021	119,933	0,000	2,926

Uwaga: pogrubioną czcionką zaznaczono istotną statystycznie różnicę między kobietami i mężczyznami w poziomie zatrudnialności. Fale (~) oznaczają siłę relacji.

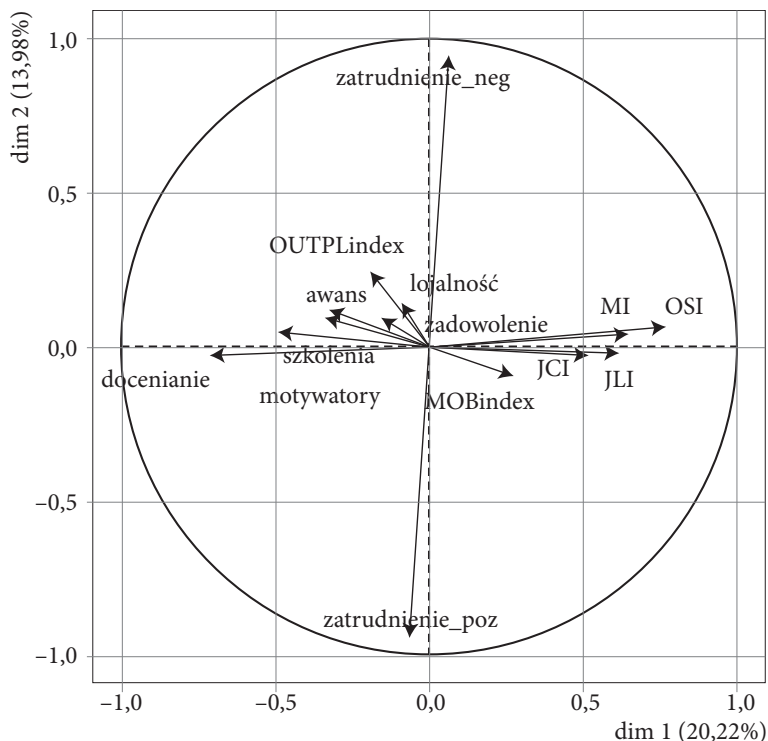
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

- wykształcenie,
- płeć,
- wiek,
- staż,
- stanowisko,
- rodzaj pracy (*back office* lub *front office*),
- rodzaj banku (komercyjny lub spółdzielczy),
- jednostkę banku (centrala, oddział regionalny, zwykły oddział),
- kapitał banku.

Założeniem badań było sprawdzenie, którzy pracownicy są najbardziej podatni na niepewność zatrudnienia. W ten sposób można byłoby wydzielić grupy pracowników szczególnie narażonych na niepewność zatrudnienia. Z perspektywy pracodawcy należało sprawdzić, kto boi się utraty pracy lub jej cennych aspektów, i na to reagować, tj. dostosowywać działania antykryzysowe do obaw i lęków konkretnych grup pracowników. Okazało się jednak, że uzyskany empiryczny model badawczy jest zasadniczo stabilny względem różnych cech pracowników, co oznacza, że układ zależności (w centrum, którego znajduje się niepewność zatrudnienia) jest zbliżony w różnych analizowanych grupach pracowników. Nie oznacza to jednak, że w innych przedsiębiorstwach, o innej (niefinansowej) specyfice układ ten nie będzie inny – zmienny względem różnych grup pracowników. Ponadto uzyskana względna stabilność zależności nie oznacza, że będą one takie w przyszłości. Prawdopodobnie najważniejszy obecnie dla zatrudnienia w bankach proces – wdrażanie nowych technologii – może w najbliższych latach zmieniać postrzeganie niepewności zatrudnienia przez pracowników i pracodawców.

5.3. Empiryczna weryfikacja relacji między niepewnością zatrudnienia i segmentacją zatrudnienia

Hipoteza 4 wykracza poza uzyskany model empiryczny. W celu jej weryfikacji wykorzystano redukcję wymiarów – rzutowanie przestrzeni wielowymiarowych na dwuwymiarowe płaszczyzny. Zgodnie z tą metodą szuka się funkcji, które odwzorowują wzajemne położenie punktów w przestrzeni n -wymiarowej w rzucie na przestrzeń $n - 1$ wymiarową iteracyjnie, aż dochodzi się do $n = 2$. W szczególności wykorzystano analizę głównych składowych (PCA – *principal component analysis*). Rysunek 9 obrazuje grupowanie się cech i został opracowany na podstawie wartości



Objaśnienia:

dim 1, dim 2 – wymiary analizy

zatrudnienie_poz – zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony

zatrudnienie_neg – inne niż na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony

Uwaga: procenty przy osiach oznaczają, ile różnic między punktami zachowano, redukując przestrzeń z 14-wymiarowej do 2-wymiarowej (osoba opisana przez 14 cech jest punktem w przestrzeni 14-wymiarowej). Przy redukcji wymiarów zachowano 20,22% różnic między punktami.

Rysunek 9. Grupowanie się cech zatrudnienia według analizy głównych składowych (PCA)

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

określających wkład każdej zmiennej (tabela 22)¹²⁰ w jeden z dwóch wymiarów: *dim 1* i *dim 2*. Wymiary te nie mają wspólnych naturalnych jednostek (ponieważ są wynikiem uproszczenia i przetransponowania przestrzeni wielowymiarowej na dwuwymiarową), nie da się ich wprost interpretować, ale można wyciągać wnioski

¹²⁰ Docenianie – indeks zbudowany na podstawie pytań ankiety dotyczących poczucia bycia docenianym w pracy. Im wyższa wartość indeksu, tym pracownik znajduje się bliżej pierwszorzędного rynku pracy lub zatrudnienia. Motywatory – uwzględniono: premie, podwyżki, awanse, pochwały, nagany, pomoc mieszkaniową, kupony żywnościowe, dofinansowanie edukacji, dodatkowe szkolenia,

Tabela 22. Zmienne wykorzystane do analizy H4

Zmienne	<i>dim 1</i>	<i>ctr</i>	\cos^2	<i>dim 2</i>	<i>ctr</i>	\cos^2
Docenianie	-0,713	17,945	0,508	-0,030	0,046	0,001
Motywatory	-0,492	8,554	0,242	0,044	0,099	0,002
Zatrudnienie_poz (na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony)	-0,061	0,130	0,004	-0,957	46,751	0,915
Zatrudnienie_neg (inne niż na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony)	0,063	0,142	0,004	0,955	46,556	0,911
Awans	-0,330	3,853	0,109	0,119	0,729	0,014
Szkolenia	-0,342	4,130	0,117	0,092	0,428	0,008
MOBindex	0,271	2,593	0,073	-0,099	0,504	0,010
OUTPLindex	-0,193	1,319	0,037	0,242	2,992	0,059
Lojalność	-0,095	0,316	0,009	0,143	1,051	0,021
Zadowolenie	-0,158	0,881	0,025	0,093	0,441	0,009
JLI (<i>job loss insecurity</i> , niepewność utraty pracy)	0,620	13,592	0,385	-0,021	0,021	0,000
JCI (<i>job changes insecurity</i> , niepewność zmiany warunków pracy)	0,519	9,512	0,269	-0,029	0,044	0,001
OSI (<i>organizational survival insecurity</i> , niepewność przetrwania organizacji)	0,774	21,193	0,600	0,066	0,225	0,004
MI (<i>marginalization insecurity</i> , niepewność marginalizacji)	0,670	15,839	0,448	0,046	0,110	0,002

Uwaga: *dim* – wymiar analizy, *crt* – wartość surowa (niewystandaryzowana), \cos^2 – cosinus do kwadratu kąta między osią OX a wektorem dla zmiennej.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

wyjazdy integracyjne, subsydiowane posiłki, dofinansowanie wakacji, dodatki służbowe, np. telefon, samochód, dofinansowane zajęć sportowo-rekreacyjnych, udział w planowaniu celów i zadań, dofinansowanie przedszkola, żłobka, dodatkowe ubezpieczenie i prywatną opiekę medyczną. Im więcej dostępnych motywatorów, tym pracownik zbliża się do pierwszorzędnego rynku pracy lub zatrudnienia. Awans – uwzględniono awans na wyższe stanowisko w ramach tego samego działu lub awans na wyższe stanowisko w innym dziale. Im bardziej dostępny awans, tym pracownik zbliża się do pierwszorzędnego rynku pracy lub zatrudnienia. Szkolenia – uwzględniono 3 rodzaje szkoleń: na stanowisku pracy, poza stanowiskiem pracy – wewnętrzne dla pracowników danego banku oraz poza stanowiskiem pracy – zewnętrzne, w których uczestniczyli także pracownicy innych podmiotów (poza bankiem zatrudniającym danego pracownika). Im bardziej różnorodne szkolenia, w których pracownik brał udział, tym wskaźnik oceniający jego udział w szkoleniach był wyższy. Dla każdego pracownika policzono indeks szkoleń, mógł on maksymalnie wynosić 3 w przypadku jednoczesnego udziału w szkoleniach: na stanowisku pracy; poza stanowiskiem pracy – wewnętrznym dla pracowników banku; poza stanowiskiem pracy – zewnętrznym, w którym uczestniczyli także pracownicy innych przedsiębiorstwa. Im większy dostęp do szkoleń, tym pracownik zbliża się do pierwszorzędnego rynku pracy/zatrudnienia; MOBindex – indeks mobbingu uwzględnia proporcjonalnie liczbę osób, które mobbują pracownika, i sposoby mobbowania. Indeks mógł wynosić 100, jeśli pracownik był

co do zbieżności lub rozbieżności zmiennych ulokowanych na obu wymiarach. Przykład interpretacji: im większe docenianie i awans, tym mniejsza niepewność zatrudnienia, ponieważ są one ulokowane na przeciwnych krańcach tej samej osi. Niepewność zatrudnienia zwiększa np. mobbing.

Większość analizowanych zmiennych najsilniej dąży do jednego z dwóch końców wymiaru *dim 1*. Natomiast forma zatrudnienia jest prostopadła do tych cech, chociaż składowe niepewności zatrudnienia – *MI* (*marginalization insecurity*, niepewność marginalizacji) i *OSI* (*organizational survival insecurity*, niepewność przetrwania organizacji) delikatnie skłaniają się w stronę negatywnych form zatrudnienia (umowy inne niż umowa o pracę na czas nieokreślony). Zgodnie z obliczeniami zmienną najsilniej związaną z niepewnością zatrudnienia jest mobbing. Strzałka obrazująca mobbing jest skierowana w podobnym kierunku co strzałki obrazujące składowe niepewności zatrudnienia (*MI*, *OSI*, *JCI* – *job changes insecurity*, niepewność zmiany warunków pracy; *JLI* – *job loss insecurity*, niepewność utraty pracy). Z kolei strzałki obrazujące aspekty zatrudnienia charakteryzujące pierwszorzędny rynek pracy lub zatrudnienie są zarówno skierowane w przeciwnym kierunku co składowe niepewności zatrudnienia, jak i nieco bardziej rozproszone (np. indeks *outplacement* lub indeks lojalności).

Przeprowadzona analiza pozwoliła częściowo potwierdzić H4: nagromadzenie negatywnych cech dotyczących zatrudnienia (związanych z drugorzędnym segmentem zatrudnienia) występuje u pracowników o podwyższonym poziomie niepewności zatrudnienia. Z kolei rzadziej obserwowano nagromadzenie pozytywnych cech (związanych z pierwszorzędnym segmentem zatrudnienia) u pracowników o obniżonym poziomie niepewności zatrudnienia. Dla pełnej weryfikacji hipotezy 4 należałoby wzbogacić zestaw zmiennych – cech przypisanych *stricte* do drugorzędnego zatrudnienia lub drugorzędnego rynku pracy. Na prawdziwość H4 wskazywałaby dość duża różnorodność zmiennych charakteryzujących pierwszorzędny rynek pracy lub zatrudnienie (docenianie, dostępność motywatorów, zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, awans, dostępność szkoleń, dostępność *outplacement*, lojalność, ogólne zadowolenie z pracy). Jednocześnie wyniki analizy głównych składowych (PCA) sugerowałyby, że występują dwa segmenty zatrud-

mobbowany na wszystkie sposoby (celowe uszkodzenie lub zniszczenie rzeczy należącej do pracownika, rozpowszechnianie plotek i nieprawdziwych informacji, obraźliwe i prowokujące gesty, bojkotowanie i ignorowanie obecności, ukrywanie istotnych informacji, obrażanie słowne, wrogie zachowanie, zastraszanie, donosicielstwo, molestowanie seksualne), zarówno przez koleżkę na równorzędnym stanowisku, przełożonego, podwładnego, jak i inną nieznaną jej osobę. Indeks mógł wynieść 0, jeśli pracownik nie był wcale mobbingowany. *OUTPLindex* – indeks *outplacement* uwzględni wszystkie możliwe formy wsparcia *outplacementowego*. Im większa liczba dostępnych form wsparcia, tym pracownik zbliża się do pierwszorzędnego rynku pracy lub zatrudnienia; zadowolenie – uwzględniono odpowiedzi: „Jestem dość zadowolony z obecnej pracy”; „Moja praca sprawia mi prawdziwą przyjemność” oraz „Uważam, że moja praca jest raczej nieprzyjemna” (R – skala odwrócona); *JLI*: Jis1, Jis2, Jis3, Jis4, Jis5, Jis6 (w *Aneksie* wyjaśniono szerzej skale wykorzystane w badaniu); *JCI*: Jis10, Jis11, Jis12, Jis13, Jis14, Jis15; *OSI*: Jis7R, Jis8R, Jis9R; *MI*: Jis16, Jis17, Jis18.

nienia, ale wymaga to potwierdzenia poprzez poszerzenie zestawu analizowanych zmiennych. Trudno jest na podstawie przeprowadzonych danych i obliczeń wskazać, że w bankach występuje silna segmentacja zatrudnienia. To potwierdzałoby wcześniejsze badania (Piasecki, 2018). Ponadto istotną zmienną różnicującą segmenty zatrudnienia są płace. Niestety ze względu na brak dostępu do danych na ten temat nie można było wziąć ich pod uwagę przy analizie empirycznej¹²¹.

Dodatkowo w celu weryfikacji H4 sprawdzono, jaki jest poziom wskaźników świadczących o przynależności do pierwszorzędного lub drugorzędного segmentu zatrudnienia w czterech grupach pracowników charakteryzujących się różnym poziomem niepewności zatrudnienia (według kwartyli; tabela 23). Wybór wskaźników klasyfikujących do segmentu zatrudnienia był wtórny względem wyników ankiety, jednak bazując na literaturze poświęconej segmentacji zatrudnienia, można przyjąć, że dobrze oddają one charakterystykę segmentów zatrudnienia. Analiza pozwoliła na wyciągnięcie następujących wniosków:

- wszystkie z przyjętych wskaźników zmieniały się wraz ze zmianą poziomu niepewności zatrudnienia,
- prawie wszystkie wskaźniki charakteryzujące przynależność do pierwszorzędного zatrudnienia lub rynku pracy spadały wraz ze wzrostem niepewności zatrudnienia,
- w przypadku kategorii „zatrudnienie_poz” (odsetek pracowników mających umowę o pracę na czas nieokreślony) zaobserwowano krzywoliniową zmianę wskaźnika wraz ze wzrostem niepewności zatrudnienia (na podstawie literatury przedmiotu trudno jest wyjaśnić tę zależność), wymaga to dalszych badań empirycznych w celu potwierdzenia tendencji i wyjaśnienia zjawiska,
- w przypadku kategorii „OUTPLindex” najwyższy wskaźnik zanotowano przy najniższym poziomie niepewności zatrudnienia, a przy wyższych poziomach niepewności zatrudnienia wskaźnik OUTPLindex utrzymywał się na stałym poziomie (można przyjąć, że szeroka dostępność wsparcia outplacementowego przyczynia się do tego, że pracownicy nie czują się niepewni w swojej pracy); można również uznać, że podobnie jak „karawana zasobów” Hobfolla (1989, za: Hanappi i Lipps, 2019; Hobfoll, 2001) towarzyszy pracownikom, tak samo pracodawcy, którzy troszczą się o swoich pracowników, robią to na wielu polach (w tym zapewniają *outplacement*), co przyczynia się do spadku poziomu niepewności zatrudnienia,
- bardzo ciekawie rozkładał się wskaźnik awansu zawodowego w ramach innego działu w kolejnych kwartyłach niepewności zatrudnienia: w 1. i 2. kwartyłu niepewności zatrudnienia wskaźnik awansu był około dwukrotnie wyższy niż

¹²¹ Banki nie udostępniają takich danych (szczególnie danych pozwalających na powiązanie płac z konkretnymi segmentami zatrudnienia, stanowiskami i innymi kryteriami podziału pracowników), a pytanie o wynagrodzenia pracowników w ankietach niesłoby bardzo duże ryzyko uzyskania nierzetelnych danych.

Tabela 23. Wskaźniki świadczące o przynależności do pierwszorzędnego lub drugorzędnego zatrudnienia w kolejnych kwartylach niepewności zatrudnienia

Wyszczególnienie	Poziom niepewności zatrudnienia				Odchylenie standardowe/ χ^2	
	1. kwartył	2. kwartył	3. kwartył	4. kwartył		
2016	0–1,19	1,19–1,69	1,69–2,19	2,19–4,00	0,667	
2017	0–1,11	1,11–1,56	1,56–2,19	2,19–4,00	0,706	
2018	0–0,94	0,94–1,50	1,50–1,94	1,94–4,00	0,679	
2019	0–1,11	1,11–1,61	1,61–2,06	2,06–4,00	0,668	
2020	0–0,78	0,78–1,25	1,25–1,83	1,83–4,00	0,730	
2016–2020						
Niepewność zatrudnienia	0–1,13	1,13–1,67	1,67–2,13	2,13–4,00	0,684	
Docenianie (indeks)	2,66	2,12	1,86	1,51		
Motywatory (liczba motywatorów)	5,41	4,33	4,17	3,55		
Zatrudnienie_poz (odsetek pracowników posiadających umowę o pracę na czas nieokreślony)	0,71	0,74	0,71	0,77	0,44	
Awans (odsetek pracowników awansowanych w ramach tego samego działu)	0,35	0,25	0,23	0,17	0,434	
Awans (odsetek pracowników awansowanych w innym dziale)	0,11	0,10	0,06	0,05	0,272	
Szkolenia (indeks 0–3)	1,33	1,18	1,16	1,01		
MOBindeks (0–100)	2,10	2,89	3,56	5,50		
OUTPLindeks	0,08	0,06	0,06	0,06	0,114	
Lojalność (0–4)	1,53	1,47	1,42	1,32	0,59	
Zadowolenie (0–4)	3,20	2,70	2,28	2,10	0,848	
Średnia wieku	35,24	35,89	37,15	38,14	9,83	
Średni staż w danym banku	8,59	8,97	9,87	11,09	9,18	
Średni staż w bankowości	10,87	11,18	12,16	13,61	9,52	
Średni łączny staż	13,64	14,33	15,26	16,55	10,18	
Liczba godzin pracy w ostatnim tygodniu	40,08	40,34	40,09	40,73	8,09	
Liczba dni nieobecności w ostatnim roku (oprócz urlopu)	6,91	7,14	8,59	9,11	16,61	
Płeć	kobiety	71,5% 434	73,1% 442	73,2% 415	73,7% 423	χ^2 : 0,813; stopnie swobody: 3 $p = 0,85$
	mężczyźni	28,5% 173	26,9% 163	26,8% 152	26,3% 151	
Wielkość miejscowości	do 50 tys.	32,5% 214	37,5% 226	37,2% 218	35,1% 201	χ^2 : 19,225; stopnie swobody: 12 $p = 0,08$
	50–100 tys.	12,7% 77	16,7% 101	13,1% 77	13,5% 77	
	100–200 tys.	10,7% 65	10,4% 63	11,6% 68	13,8% 79	
	200–500 tys.	7,9% 48	5,1% 31	7,2% 42	9,4% 54	
	powyżej 500 tys.	33,6% 204	30,2% 182	30,9% 181	28,1% 161	

cd. tab. 23

Wyszczególnienie		Poziom niepewności zatrudnienia				Odchylenie standardowe/ χ^2
		1. kwartył	2. kwartył	3. kwartył	4. kwartył	
Stanowisko	niekierownicze	74,1% 440	80,3% 484	83,6% 486	86,9% 502	χ^2 : 70,833 stopnie swobody: 9 $p = 0,00$
	kierownicze niższego szczebla	8,9% 53	10,1% 61	10,3% 60	4,8% 28	
	kierownicze średniego szczebla	10,3% 61	7,5% 45	4,8% 28	6,2% 36	
	kierownicze wyższego szczebla	6,7% 40	2,2% 13	1,0% 6	2,1% 12	
Wykształcenie	podstawowe i zawodowe	0,2% 1	0,4% 2	0,3% 2	0,2% 1	χ^2 : 4,729 stopnie swobody: 12 $p = 0,97$
	średnie nieekonomiczne	10,0% 62	9,5% 58	10,4% 62	10,6% 64	
	średnie ekonomiczne	13,0% 80	13,0% 79	13,7% 82	14,5% 87	
	wyższe nieekonomiczne	26,6% 164	29,7% 181	26,3% 157	28,5% 171	
	wyższe ekonomiczne	50,2% 310	47,5% 289	49,2% 294	46,3% 278	
Jednostka banku	centrala	31,9% 193	24,7% 149	22,6% 135	17,6% 105	χ^2 : 48,377 stopnie swobody: 6 $p = 0,00$
	oddział regionalny	22,1% 134	25,8% 145	20,1% 120	19,8% 118	
	placówka operacyjna	46,0% 278	49,5% 299	57,4% 343	62,6% 374	
Rodzaj banku	komercyjny	68,7% 412	67,2% 402	75,5% 447	76,3% 447	χ^2 : 18,946 stopnie swobody: 3 $p = 0,00$
	spółdzielczy	31,3% 188	32,8% 196	24,5% 145	23,7% 139	
Przewaga kapitału	krajowy	52,7% 307	52,7% 311	49,8% 289	55,8% 321	χ^2 : 4,17 stopnie swobody: 3 $p = 0,24$
	zagraniczny	47,3% 275	47,3% 279	31,2% 291	44,2% 254	
Rodzaj pracy	<i>front office</i>	64,1% 339	67,5% 363	68,8% 361	72,0% 363	χ^2 : 7,70 stopnie swobody: 3 $p = 0,05$
	<i>back office</i>	35,9% 190	32,5% 175	31,2% 164	28,0% 141	

Uwaga: przyjęto takie same wskaźniki jak w tabeli 22 (por. też przyp. 120). Różnica między średnimi rzędu ok. 2 odchyłeń standardowych wspólnego rozkładu gwarantuje różnicę istotną na poziomie 0,05.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankietowych.

w przypadku 3. i 4. kwartyłu niepewności zatrudnienia; oznacza to, że istnieje granica poziomu niepewności zatrudnienia (między 2. i 3. kwartyłem), która wyznacza stopień awansu, albo odwrotnie – istnieje określony poziom awansu zawodowego, który silnie różnicuje poziom niepewności zatrudnienia,

- dostęp do szkoleń nie był silnie powiązany z poziomem niepewności zatrudnienia; prawdopodobnie systemy szkoleniowe funkcjonujące w bankach są tak zunifikowane, że większość pracowników ma dostęp do podobnego rodzaju szkoleń, chociaż z wywiadów z pracownikami wynika, że szczególnie cenią oni szkolenia wyjazdowe dla pracowników banku i innych podmiotów; również tych szkoleń (w ich opinii) najbardziej brakuje w bankach.

Kwestia polaryzacji była już wielokrotnie podejmowana przez badaczy rynku pracy i zatrudnienia. Nie była natomiast szczegółowo analizowana w odniesieniu do niepewności zatrudnienia. Taka dualizacja rynku pracy przejawia się w tym, że ubywa prac średniej jakości, a przybywa prac w skrajnych segmentach – pierwszorzędnym i drugorzędnym (Szarfenberg, 2016). Jeśli rzeczywiście tak jest, jeśli niepewność zatrudnienia jest trafnym prognostykiem ogólnej sytuacji pracownika, wówczas może się okazać, że wykazuje skrajne wartości, co byłoby przełomowym odkryciem przy uwzględnieniu, że większość cech społecznych przyjmuje rozkład zbliżony do rozkładu normalnego. Z obserwacji na przyjętej próbie wynika, że 1. kwartył niepewności zatrudnienia obejmuje aż 1,125 długości skali mierzącej niepewność (od 0 do 4), ostatni aż 1,875 długości skali, a środkowe kwartyłe obejmują jedynie 0,542 oraz 0,458 długości skali. Oznacza to, że 50% rozkładu koncentruje się w wąskim, środkowym przedziale (odległość 2,13–1,13 na skali 0–4). Taki wynik przeczy polaryzacji zatrudnienia mierzonej niepewnością zatrudnienia. Dużo zależy jednak od sposobu rozumienia polaryzacji. Jeśli przyjąć, że polaryzacja jest stanem, wówczas uzyskane rezultaty empiryczne jej nie potwierdzają (przy wnioskowaniu na bazie niepewności zatrudnienia). Jednocześnie polaryzacja może być rozumiana jako proces zachodzący w czasie. Wówczas na podstawie dostępnych danych nie można ocenić, czy następują przesunięcia pracowników ze średnich poziomów niepewności zatrudnienia do skrajnych poziomów niepewności zatrudnienia. Co prawda w latach 2018 i 2020 następowało przesunięcie w stronę 1. kwartyłu, ale było ono nietrwałe i trudno jest je jednoznacznie interpretować (tabela 23).

Można również próbować odpowiedzieć na pytanie, kim są pracownicy o niskim, średnim i wysokim poziomie niepewności zatrudnienia. Już wcześniej charakteryzowano osoby o różnym poziomie niepewności zatrudnienia, ale warto zebrać ich cechy, aby stworzyć portret osoby o niskim i wysokim poziomie niepewności zatrudnienia. Być może mają one jakieś specyficzne cechy, które je określają i które pozwolą bardziej efektywnie wykorzystać zasoby ludzkie.

Z tabeli 23 można wyciągnąć wniosek, że pracownicy o niskim poziomie niepewności zatrudnienia w stosunku do pracowników o wysokim poziomie niepewności zatrudnienia (uwzględnieni w próbie) jednocześnie:

Tabela 24. Empiryczna weryfikacja postawionych hipotez badawczych

Hipoteza	Argumenty	Weryfikacja
H1: Zaufanie międzypracownicze i dobre relacje międzypracownicze zmniejszą konsekwencje niepewności zatrudnienia.		+
Odnosnie do stresu odczuwanego przez pracownika	przeciw: zgodnie z modelem empirycznym zaobserwowano korelację między niepewnością zatrudnienia a relacjami i zaufaniem (0,389) oraz między relacjami i zaufaniem a stresem (0,072), ale wzrost niepewności zatrudnienia prowadził do polepszenia relacji i wzrostu zaufania, a dalej do wzrostu stresu	-
Odnosnie do zaangażowania organizacyjnego	za: zgodnie z modelem empirycznym zaobserwowano korelację między niepewnością zatrudnienia a relacjami i zaufaniem (0,389) oraz między relacjami i zaufaniem a zaangażowaniem (-0,279), chociaż nie wiadomo, jaki był kierunek zależności między relacjami i zaufaniem a zaangażowaniem; istotne oddziaływanie mediacyjne (wskaźnik 25,2%)	+
Odnosnie do subiektywnie postrzeganej efektywności pracy.	przeciw: zgodnie z modelem empirycznym nie zaobserwowano bezpośrednich relacji składających się na H1 (tj. bezpośredni wpływ relacji i zaufania na efektywność)	-
H2: Subiektywne poczucie zatrudnialności i relacje międzypracownicze i w efekcie zwiększa zatrudnialność pracownika	przeciw: zgodnie z modelem empirycznym nie zaobserwowano bezpośrednich relacji składających się na H2 – relacje były znacznie bardziej skomplikowane, niż zakładano	-
Odnosnie do poczucia niepewności zatrudnienia		-
Odnosnie do poczucia stresu		-
Odnosnie do zaufania międzypracowniczego		-

<p>H3: Poczucie kontroli pracownika nad pracą obniża poziom niepewności zatrudnienia, podnosi zaangażowanie organizacyjne oraz podnosi subiektywnie rozumianą efektywność pracy.</p>		+
<p>Odnosnie do poziomu niepewności zatrudnienia.</p>	<p>za: zgodnie z modelem empirycznym zaobserwowano relacje składające się na H3: ($r = -0,404$), ($r = 0,353$), ($r = 0,099$)</p>	+
<p>Odnosnie do zaangażowania organizacyjnego</p>	<p>za: analiza mediacji dodatkowo wskazała na pośrednie oddziaływanie relacji i zaufania</p>	+
<p>Odnosnie do subiektywnie rozumianej efektywności pracy</p>		+
<p>H4: Niepewność zatrudnienia jest powiązana z segmentacją zatrudnienia.</p>	<p>za: analiza głównych składowych (PCA) wskazała, że cechy pierwszorzędnego segmentu zatrudnienia są rozbieżne z niepewnością zatrudnienia, a cechy drugorzędnego segmentu zatrudnienia są zbieżne z niepewnością zatrudnienia</p>	+
	<p>za: zgodnie z prostą analizą zmiennych charakteryzujących pierwszorzędny segment zatrudnienia w kwartylach niepewności zatrudnienia prawie wszystkie wskaźniki charakteryzujące przynależność do pierwszorzędnego zatrudnienia lub rynku pracy spadły wraz ze wzrostem niepewności zatrudnienia, jednocześnie w przypadku OUTFLindex najwyższy wskaźnik zanotowano przy najniższym poziomie niepewności zatrudnienia</p>	

Uwaga: (-) minus w ostatniej kolumnie oznacza przewagę argumentów za odrzuceniem hipotezy; (+) plus w ostatniej kolumnie oznacza przewagę argumentów za tym, że brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ankietowych.

- częściej zajmują stanowiska kierownicze,
- rzadziej pracują w placówce operacyjnej,
- częściej pracują w centrali,
- częściej pracują w *back office*,
- częściej pracują w banku spółdzielczym.

Buforem niepewności zatrudnienia może być zajmowane stanowisko kierownicze, które sprawia, że pracownicy czują się pewniej i prawdopodobnie mają stosunkowo wysokie kwalifikacje. Niepewność zatrudnienia spada wraz ze wzrostem miejsca zajmowanego w drabinie organizacyjnej. Tym samym można traktować spadek niepewności zatrudnienia jako nagrodę za wkład w rozwój w organizacji. Może to być związane z większym zaangażowaniem pracowników na stanowiskach kierowniczych w procesy biznesowe występujące w banku, a także z większym zrozumieniem tych procesów i wyższym poczuciem kontroli. Pracownicy o niskim poziomie niepewności zatrudnienia pracują często w centrali lub oddziale regionalnym (co również może podnosić zrozumienie procesów zachodzących w banku). Obniżony poziom niepewności zatrudnienia towarzyszył też pracownikom *back office*, czyli np. central banków.

Z analizy cech osób charakteryzujących się niską niepewnością zatrudnienia można wyciągnąć wnioski, kogo powinny zatrudniać banki. Jeśli banki – pracodawcy założą, że niepewność zatrudnienia jest niepożądana u pracowników, wówczas powinny zatrudniać osoby spełniające wspomniane wyżej kryteria. W rzeczywistości podobna tendencja jest zauważalna w bankach. Z kolei rosnąca specjalizacja i coraz to bardziej zastępująca człowieka technologia będą w przyszłości jeszcze bardziej sprzyjały ograniczaniu zatrudnienia w placówkach operacyjnych na rzecz central (ewentualnie oddziałów regionalnych) zlokalizowanych w dużych miastach oraz centrów operacyjnych. Niestety, podobne procesy nie będą sprzyjały awansowaniu pracowników. Spłaszczony struktury organizacyjne utrudniają awansowanie pionowe. Zgodnie z wywiadami przeprowadzonymi z pracownikami banków oraz wcześniejszymi badaniami to właśnie awans jest narzędziem znacznie zwiększającym satysfakcję pracowników z funkcjonującego systemu motywacyjnego (Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017). Awans podnosi stopień kontroli pracownika nad pracą, która, zgodnie z wynikami empirycznymi, jest bardzo ważna dla zmniejszania poziomu niepewności zatrudnienia, ale także wzrostu zaangażowania i efektywności.

Chcąc podsumować przeprowadzone analizy, można zebrać argumenty empiryczne przemawiające „za” postawionymi hipotezami oraz „przeciw” nim (tabela 24). Niekiedy weryfikacja hipotezy zależała od przyjętej metody empirycznej. Wówczas trudno było jednoznacznie odpowiedzieć, czy dana hipoteza została odrzucona, czy też brak jest podstaw do jej odrzucenia. Biorąc natomiast pod uwagę uzyskane rezultaty empiryczne i ich interpretację, można skłaniać się bardziej ku odrzuceniu albo stwierdzeniu braku podstaw do odrzucenia hipotezy.

Rozdział 6

WNIOSKI ORAZ PRZYSZŁE KIERUNKI BADAŃ

6.1. Wkład do badań nad niepewnością zatrudnienia

Wkład zrealizowanych i opisanych badań w rozwój nauki może zostać oceniony na podstawie konfrontacji rekomendacji badawczych różnych autorów z tym, co zostało wykonane w prezentowanym badaniu. W tabeli 25 zawarto zarówno wspomniane rekomendacje (głównie uwagi na temat występujących luk badawczych), jak i informację, które z nich zostały wdrożone w ramach niniejszej monografii. Warto zwrócić uwagę na ekonomiczne skutki niepewności zatrudnienia. Do tej pory brakowało kompleksowego ujęcia niepewności zatrudnienia (Matuszczyk i Duszczyk, 2018, s. 36), które obejmowałyby różne powiązane aspekty i czynniki. Zrealizowane badanie odpowiada na to zapotrzebowanie i jest pozycją wnikliwie przedstawiającą kwestie definicyjne, rodzaje niepewności zatrudnienia, jej przyczyny i następstwa oraz sposób jej pomiaru. Jest pierwszą w Polsce pracą całościowo traktującą zagadnienie niepewności zatrudnienia i chociaż w warstwie empirycznej bazuje na bankach, to zarówno rozważania teoretyczne, jak i wnioski w dużym stopniu mają charakter uniwersalny i mogą zostać wykorzystane w odniesieniu do niepewności zatrudnienia w innych sektorach gospodarki.

Zgodnie z wytycznymi Okurame i Osuzoka (2014) badane były czynniki mogące zmniejszać niepewność zatrudnienia, w szczególności jej mediatorzy. Analizowano szereg zmiennych, które wcześniej rzadko były przedmiotem badań: płeć (Sverke i in., 2006), wiek (Glavin, 2013, s. 136; Becker i in., 2010, za: Béduwé i in., 2018, s. 2), zmienne o charakterze psychologicznym (Bustillo i Pedraza, 2010, s. 19), czynniki zmniejszające postrzeganie niepewności zatrudnienia (Okurame i Osuzoka, 2014, s. 24), determinanty niepewności zatrudnienia (Shoss, 2017, s. 1923), absencja pracownicza (Charkhabi, 2018, s. 427), zatrudnialność (Arnold i Staffelbach, 2012, s. 314), zaufanie (Arnold i Staffelbach, 2012, s. 325). Wkładem niniejszego opracowania do nauki jest odniesienie niepewności zatrudnienia do pracowników administracyjnych, co nie było do tej pory analizowane w polskiej literaturze przedmiotu i może pomóc bardziej zrozumieć niepewność zatrudnienia u wszystkich pracowników. Niestety, w polskich warunkach finansowych i organizacyjnych, a szczególnie w pojedynkę, nie jest możliwe przeprowadzenie badań podłużnych i prawdopodobnie nie nastąpi to prędko.

Tabela 25. Wkład badań w kontekście rekomendacji wynikających z analizy literatury przedmiotu

Aspekt	Badacz	Rekomendowany kierunek badań w zakresie niepewności zatrudnienia	Czy było badane w ramach niniejszej monografii?
Technika i metoda badania	Otterbach i So- usa-Poza, 2014, s. 22	„Naszym zdaniem projekt <i>quasi</i> -eksperymentalny (taki jak zastosowany u Schmitza, 2011) jest prawdopodobnie jedynym możliwym do zrealizowania podejściem do identyfikacji dokładnych mechanizmów przyczynowości”.	Nie uwzględniono.
	Chung i Mau, 2014; Greenhalgh i Rosenblatt, 2010; Huang i in., 2012; Sverke i in., 2002	Wiele badań empirycznych ogranicza się do danych przekrojowych, nie daje tym samym szansy na wyciągnięcie wniosków przyczynowo-skutkowych.	Nie uwzględniono.
	Huang i in., 2012, s. 756	„Jednym z ograniczeń wcześniejszych badań dotyczących relacji między niepewnością zatrudnienia a wynikami pracy jest to, że używano w nich głównie miar poznawczych niepewności zatrudnienia zamiast miar afektywnych. Podczas gdy związek poznawczej niepewności zatrudnienia z wynikami pracy można wyjaśnić różnymi procesami psychologicznymi i wpływają na niego różne indywidualne i kontekstualne moderatory, związek afektywnej niepewności zatrudnienia z wydajnością pracy jest bardziej bezpośredni”.	Uwzględniono. Wykorzystano narzędzie mierzące niepewność zatrudnienia w aspekcie zarówno poznawczym, jak i afektywnym.
		„W naszym przeglądzie literatury znaleźliśmy bardzo niewiele badań, które wykorzystują konceptualizacje zarówno poznawcze, jak i afektywne”.	
	Arnold i Staffel- bach, 2012; Stigl- bauer i Batinic, 2015, s. 277	Większość badań koncentruje się na ilościowej niepewności zatrudnienia, brakuje badań dotyczących jakościowej niepewności zatrudnienia.	Uwzględniono. Wykorzystywany kwestionariusz mierzy zarówno ilościową, jak i jakościową niepewność zatrudnienia.

	Potrzebne są badania nad moderatorami niepewności zatrudnienia.	Cheng i Chan, 2008; Sverke i in., 2002	Uwzględniono różnego rodzaju moderatorów*. Przeanalizowano pod tym kątem szereg czynników. Badano też wpływ różnego rodzaju mediatorów.
	»Wiele badań nad konsekwencjami niepewności zatrudnienia ma charakter typowo opisowy?»	De Witte, 2005, s. 5	Uwzględniono. Przeprowadzone badania mają charakter nie tylko opisowy, ale także wyjaśniający. Na ich podstawie można dzielić pracowników i banki na różne grupy pod względem analizowanych zmiennych, w tym niepewności zatrudnienia, oraz próbować prognozować niepewność zatrudnienia w różnych grupach.
Brak badań w Polsce i krajach niezachodnich	»Zjawisko to ma negatywne konsekwencje dla pracowników oraz zatrudniających je organizacji, jednakże w polskiej literaturze rzadko można spotkać przykłady badań na jego temat?»	Chojnacki, 2015, s. 49	Uwzględniono. Niemiejsza monografia jest jedną z nielicznych, a może nawet jedyną polską publikacją, która tak dogłębnie odnosi się do niepewności zatrudnienia, począwszy od okoliczności występowania, definicji, rodzajów, przez przyczyny i skutki, po zależności z innymi zmiennymi.
	Potrzebne są dalsze badania na próbach spoza Zachodu.	Ahlstrom, 2012	Uwzględniono. Próbę badawczą stanowili pracownicy polskich banków, co pozwala na pogłębienie analizy specyfiki niepewności zatrudnienia w krajach niezachodnich. Przeprowadzone badania dają podstawy do dalszych badań porównawczych.
Brak zwartych opracowań	»Kwestia bezpieczeństwa na rynku pracy nie doczekała się kompleksowego opracowania, w którym odniesiono się do kwestii definicyjnych i sposobów pomiaru tego zjawiska. Ukazało się co najmniej kilkanaście opracowań, które uwzględniają jego poszczególne aspekty, jednakże w sposób mniej lub bardziej fragmentaryczny. Nie tworzą one zatem wystarczającej podstawy teoretyczno-metodologicznej do badań nad rolą bezpieczeństwa na rynku pracy?»	Matuszczyk i Duszczyk, 2018, s. 36	Uwzględniono.

Aspekt	Badacz	Rekomendowany kierunek badań w zakresie niepewności zatrudnienia	Czy było badane w ramach niniejszej monografii?
Brak zwartych opracowań	Widerszal-Bazyl, 2007, s. 22-23	„W Polsce nie prowadzono do tej pory szerszych badań nad niepewnością pracy. Stąd też badania na ten temat podjęte w CIOP-PIB miały odpowiedzieć na pytanie, w jakich grupach społecznych – zróżnicowanych ze względu na wiek, płeć, wykształcenie i inne ważne charakterystyki – niepewność pracy jest największa, a także, jak silny jest w naszym kraju związek niepewności pracy z samopoczuciem psychicznym oraz zdrowiem w zakresie funkcji sercowo-naczyniowej”.	Uwzględniono w zdecydowanej większości. Monografia obejmuje szerokie analizy uwzględniające całe spektrum zmiennych metryczkowych (płeć, wiek, staż, wykształcenie, zajmowane stanowisko, rodzaj banku, niepełnosprawność itd.). Nie badano relacji z samopoczuciem.
Analizowane zmienne i wpływ	Sverke i in., 2006	Nieliczne są badania dotyczące wpływu płci na postrzeganie niepewności zatrudnienia.	Uwzględniono.
	Bustillo i Pedraza, 2010, s. 19	„Przyszłe badania powinny koncentrować się na analizie innych zmiennych, prawdopodobnie o charakterze psychologicznym”.	Uwzględniono m.in. odczuwany poziom stresu.
	Sverke i in., 2006, s. 11	„Obecnie należy dokładniej zbadać wpływ wsparcia ze strony rodziny oraz związku zawodowego na doświadczenia związane z niepewnością zatrudnienia”.	Nie uwzględniono.
	Sverke i in., 2006	Niewiele badań dotyczyło tego, jak członkostwo w związkach zawodowych wiąże się z niepewnością zatrudnienia i jej konsekwencjami.	Nie uwzględniono.
	Okurame i Osuzoka, 2014, s. 24	„Niewiele uwagi poświęcono czynnikom, które mogą wpływać na zmniejszenie postrzegania niepewności zatrudnienia przez pracowników”.	Uwzględniono w postaci mediatorów i moderatorów.
	Shoss, 2017, s. 1923	„Większość badań koncentrowała się na konsekwencjach niepewności zatrudnienia, a stosunkowo mniej badań poświęcono determinantom”.	Uwzględniono. Zmienne analizowano zarówno pod kątem determinant, jak i konsekwencji niepewności zatrudnienia, czego rezultatem jest empiryczny model niepewności zatrudnienia.

Sverke i in., 2006, s. 14	„Istnieje również potrzeba dalszego zbadania nie tylko tego, jak niepewność zatrudnienia może wpływać na osoby lub organizacje, dla których pracują, ale także jak może to wpływać na inne podmioty”.	Nie uwzględniono.
Charkhabi, 2018, s. 427	„Nie było badań dotyczących związku między jakością niepewnością zatrudnienia a absencją i przerywnym”.	Uwzględniono powiązania niepewności zatrudnienia z absencją, nie uwzględniono powiązań z przerywnym.
Chojnacki, 2015, s. 58	„Nie wiemy, jak różnią się predyktory niepewności zatrudnienia w zależności od tego, czy analizujemy jej aspekt poznawczy, czy też afektywny”. „Obszarem wymagającym dalszych badań jest też określenie wzajemnych relacji zachodzących między tymi aspektami”.	Uwzględniono częściowo. Nie było to głównym przedmiotem badań.
Glavin, 2013, s. 136	„Oprócz konieczności przeprowadzenia długoterminowych badań panelowych dotyczących skutków niepewności zatrudnienia powinno się w przyszłości zbadać, w jaki sposób konsekwencje te są odczuwane w różnych grupach społecznych i demograficznych...”	Uwzględniono częściowo. Analizowano grupy wydzielenone ze względu na zastosowaną metryczkę ankiety.
Becker i in., 2010, za: Bédoué i in., 2018, s. 2	„[...] niewiele badań dotyczyło subiektywnej niepewności zatrudnienia i zmian, które zaszyły szczególnie w pierwszym kwartale życia zawodowego, kiedy oczekiwania dotyczące szybkiego rozwoju kariery powinny zwiększyć bezpieczeństwo zatrudnienia”.	Uwzględniono aspekt subiektywności – wykorzystano narzędzie mierzące subiektywne postrzeganie niepewności zatrudnienia. Uwzględniono specyfikę różnych grup wiekowych, w tym najmłodszych pracowników, co ma istotne znaczenie z punktu widzenia obserwowanych zmian demograficznych.
Costa i Neves, 2017, s. 388	„Badania nad procesami i warunkami, które powodują, że niepewność zatrudnienia wpływa na indywidualne wyniki, są nadal rzadkie i niespójne”.	Uwzględniono. Zgodnie z zaleceniami płynącymi z literatury przedmiotu analizowano szerokie spektrum zmiennych determinujących niepewność zatrudnienia, czego przykładem jest empiryczny model badawczy.

Aspekt	Badacz	Rekomendowany kierunek badań w zakresie niepewności zatrudnienia	Czy było badane w ramach niniejszej monografii?
Analizowane zmienne i wpływ	Otterbach i Soosa-Poza, 2014, s. 1312 Dong, 2009; Mao i Palvia, 2006	„Kolejną interesującą sferą przyszłych badań byłaby ocena długoterminowych skutków zdrowotnych niepewności zatrudnienia i szansa na zatrudnienie”. Istnieje potrzeba zbadania konstruktywnej psychologicznych i relacji w różnych kontekstach kulturowych.	Uwzględniono częściowo. W modelu analizowano postępowanie zatrudnialność; nie prowadzono badań porównawczych i nie badano aspektu skutków zdrowotnych. Uwzględniono w nieznaczny stopniu. Co prawda analizowano pracowników z krajów niezachodnich, ale nie porównywano wyników do innych kultur lub krajów. Częściowo uwzględniono, porównując wyniki polskie do rosyjskich (Każmierczyk, Tarasova i in., 2020).
	Arnold i Staffelbach, 2012, s. 314	„Jak dotąd jednak tylko badanie de Cuyper i in. (2008) mierzy potencjalny wpływ zatrudnialności na niepewność zatrudnienia [...] Jednak ich badanie koncentruje się wyłącznie na ogólnej obawie o nieuchronną utratę pracy w najbliższej przyszłości, a nie na wpływie zatrudnialności na obawy pracownika związane z utratą cenionych przez niego cech pracy”.	Uwzględniono. W modelu badawczym uwzględniono relacje między zatrudnialnością i niepewnością zatrudnienia.
	Arnold i Staffelbach, 2012, s. 325	„Przyszłe badania powinny również uwzględniać zaufanie interpersonalne [nie tylko zaufanie do przełożonego – J.K.] jako możliwe źródło przewyższenia niepewności zatrudnienia po restrukturyzacji”.	Uwzględniono częściowo. Co prawda nie analizowano <i>stricte</i> wpływu restrukturyzacji, ale badano zarówno zaufanie do przełożonych, jak i zaufanie międzypracownicze. Dużą wagę przywiązano do zaufania do przełożonych, które sprzyja zaangażowaniu i wynikom w pracy.

* „Według Cohena, Cohena, Westa i Aikena (2002, s. 458) «moderatorami są te zmienne, które modyfikują relacje między dwoma innymi zmiennymi». Umiarkowanie różni się od mediacji; w rzeczywistości, według Barona i Kenny’ego (1986, s. 1176) «można powiedzieć, że dana zmienna funkcjonuje jako mediator w takim zakresie, w jakim wyjaśnia relację między predyktorem a kryterium». Podsumowując, podczas gdy mediator są powiązane i zależą od swojego predyktora (oba ostatecznie wpływają na kryterium), moderatorami są zmienne niezależne niezwiązane z predyktorem, ale znacząco wpływające na jego związek z kryterium” (Presti i Nonnis, 2012). Dodatkowe informacje w: „Introduction to Mediation Analysis” (b.d.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

W literaturze bardzo rzadko poruszano kwestię powiązań niepewności zatrudnienia z efektywnością, a tym bardziej z uwzględnieniem efektów mediacyjnych czy moderujących (Cheng i Chan, 2008; Sverke i in., 2002). Ten właśnie aspekt wydaje się być jednym z głównych elementów wkładu prezentowanych badań do nauki w zakresie ekonomii i finansów. Wyniki tych badań są ważne z teoretycznego punktu widzenia. Mogą być traktowane jako wkład w poszerzanie badań potencjalnych moderatorów niepewności zatrudnienia w relacjach z ważnymi aspektami zatrudnienia, takimi jak efektywność, zaangażowanie, relacje i zaufanie międzypracownicze, poczucie kontroli, poczucie zatrudnialności oraz poziom stresu.

Zaprezentowane badania znacząco poszerzają dotychczasową wiedzę na temat niepewności zatrudnienia i wypełniają lukę w sposobie jej analizy poprzez zastosowanie weryfikacji hipotez na podstawie wielu zmiennych – z uwzględnieniem całej siatki powiązań ze zmiennymi dotyczącymi niepewności zatrudnienia. Do tej pory nie przeprowadzono (także w Polsce) badania na taką skalę, które pozwoliłyby na stworzenie szerokiego modelu badawczego i jego weryfikację. Ponadto nie przeprowadzono badań empirycznych na tak dużej próbie pracowników banków. Zgodnie z zaleceniami Huang i in. (2012, s. 756) w badaniu empirycznym wykorzystano narzędzie mierzące niepewność zatrudnienia w aspekcie zarówno poznawczym, jak i afektywnym. Wypełniając lukę metodologiczną, za De Witte (2005, s. 5) zrealizowano badania, które nie tylko opisują zaistniałą sytuację, ale także ją wyjaśniają. Przeprowadzone badania uzupełniają również braki w badaniu niepewności zatrudnienia w Europie Środkowej i Wschodniej, na co zwracali uwagę Ahlstrom (2012) i Chojnacki (2015, s. 49). Książka obejmuje szerokie spektrum aspektów związanych z niepewnością zatrudnienia, poczynając od przyczyn, przez skutki, do metod pomiaru. Zgodnie z rekomendacjami różnych badaczy uwzględniono także subiektywną niepewność zatrudnienia (Becker i in., 2010, za: Bédoué i in., 2018, s. 2) oraz ilościową i jakościową niepewność zatrudnienia (Arnold i Staffebach, 2012; Stiglbauer i Batinic, 2015, s. 277), choć wyniki empiryczne nie przyniosły w tym względzie ciekawych obserwacji.

Poza realizacją rekomendacji płynących z literatury przedmiotu wkład do nauki może być analizowany w kontekście wyników dających asumpt do rozwoju dotychczasowych koncepcji lub teorii. W odniesieniu do wkładu prezentowanych badań do teorii literatury można wskazać na co najmniej kilka wniosków. Przeprowadzona analiza literatury i badania empiryczne pozwalają na wzbogacenie dotychczasowych modeli teoretycznych, a także dają możliwość dalszych badań nad niepewnością zatrudnienia w określonych kierunkach.

Niepewność zatrudnienia wpisuje się w neoklasyczną teorię podaży pracy. Zgodnie z nią pracownik wybiera między czasem wolnym a wyższą konsumpcją, finansowaną z uzyskiwanego wynagrodzenia. Jej rozszerzenie – teoria wyrównywania różnic (Rosen, 1986, za: Gajderowicz, 2018) zakłada, że wynagrodzenie rekompensuje dyskomfort związany z podjęciem pracy, w tym niepewność zatrudnienia. Przepro-

wadzone badania sugerują również, że niepewność zatrudnienia jest przedmiotem wymiany na tzw. rynku cieni (Becker, 1990, za: Murak, 2014, s. 121). Następuje wymiana nie tylko niepewności zatrudnienia za wynagrodzenia, ale także niepewności zatrudnienia za zaangażowanie. Pracownicy żyjący w warunkach niepewności zatrudnienia mniej angażują się w pracę. Prawdopodobnie wspomniany dyskomfort można poszerzyć o szereg innych niekorzystnych dla pracownika aspektów, za tolerowanie których płaci pracodawca. Tym samym przeprowadzone badania dodatkowo wzbogacają wcześniejsze analizy empiryczne na temat szczegółowych rynków cieni.

Skomplikowanie powiązań między zmiennymi przejawiało się także w przypadku zaufania międzypracowniczego i relacji międzypracowniczych. Nie potwierdzono hipotezy 1 (niepewność zatrudnienia jest związana ze stresem pośrednio – za pośrednictwem relacji i zaufania). Okazało się także, że wpływ relacji i zaufania na efektywność jest bardziej skomplikowany, niż pierwotnie zakładano (H1). Wiele badań wskazywało na możliwość istnienia takiej bezpośredniej relacji, a z przeprowadzonych badań wynika, że stres i zaangażowanie pośredniczą w relacji między zaufaniem i relacjami a efektywnością. Może to tłumaczyć wątpliwości pojawiające się w literaturze przedmiotu na ten temat i stanowi wkład autora w dotychczasowe badania. Wskazuje jednocześnie, że należy szukać innych mediatorów i moderatorów, które zmieniają relację lub wyzwalają zależności związane z niepewnością zatrudnienia. Podobnie było w przypadku poczucia kontroli i zaangażowania. Okazało się, że zmienną pośredniczącą są relacje i zaufanie. Stąd być może niedoceniane relacje i zaufanie znacząco zmieniają wpływ analizowanych zmiennych.

W literaturze przedmiotu zwracano uwagę na lukę badawczą w obszarze kierunku wpływu – nie było pewne, co jest determinantą, a co konsekwencją – skuteczność zawodowa czy zaangażowanie w pracę (Schaufeli i in., 2006). Niniejsze badanie w pewnym stopniu ją wypełnia. Zgodnie z modelem empirycznym potwierdziło się, że efektywność pracy jest zależna nie tylko od poczucia kontroli, ale także od zaangażowania. Zgodnie z często przyjmowaną definicją wigor będący składową zaangażowania wiąże się z wysoką energią, odpornością na stres, chęcią wkładania wysiłku w pracę i wytrwałością w obliczu trudności (Schaufeli, Martínez i in., 2002). Wymienione wyżej cechy sprzyjają natomiast efektom pracy. Rich i in. (2010) wskazywali, że zaangażowanie pracowników pozytywnie wiąże się z wydajnością pracy. Zaangażowany pracownik współpracuje z kolegami z pracy, by przynieść korzyść pracodawcy. Zaangażowani pracownicy są bardziej kreatywni, lepiej rozumieją klientów i dzięki temu przynoszą pracodawcy większe zyski (Kulikowski, 2015; Xanthopoulou i in., 2009), mają też większą satysfakcję z pracy i rzadziej zmieniają pracę (Christian i Slaughter, 2007; Hallberg i Schaufeli, 2006; Llorens i in., 2006). Zaangażowanie w pracę zwiększa poczucie własnej skuteczności (Llorens i in., 2007, za: Elst i in., 2014b). Natomiast zgodnie z modelem Job Demands-Resources (JD-R) zaangażowanie było pozytywnie związane z samoefektywnością (Bakker i Demerouti, 2008) oraz z produktywnymi zachowaniami pracowników (Bakker i Demerouti,

2008; Salanova i in., 2005) i uznano je za ważną zmienną pośredniczącą w relacji między charakterystyką pracy a wynikami pracowników (Bakker i Xanthopoulou, 2013; Saks, 2006; Spiegelaere i in., 2014). Z badań Schaufeliego i in. (2006) wynika natomiast, że skuteczność pracowników jest związana z różnymi składowymi zaangażowania. Podsumowując, zaangażowanie w pracę można uznać za zasób pracownika, który zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu proaktywnego radzenia sobie (Hobfoll, 1998, za: Hanappi i Lipps, 2019; Suls i in., 1996). Taki wniosek można uznać za wzbogacenie koncepcji „karawany zasobów”. Zgodnie z nią pracownik dysponując kolejnymi zasobami, zwiększa szansę na sukces zawodowy.

Niepewność zatrudnienia dość silnie korelowała ujemnie z poczuciem kontroli pracowników nad swoją pracą (rysunek 7). Można stąd wyciągnąć wniosek, że niepewność zatrudnienia funkcjonuje podobnie do stresu w modelu wymagań–kontroli Karaska, gdzie brak poczucia kontroli nad pracą był czynnikiem wzmagającym odczucie stresu. Idąc dalej, można adaptować model Karaska i stres zastąpić niepewnością zatrudnienia. Wówczas poczucie kontroli byłoby aspektem łagodzącym lub niwelującym poczucie niepewności zatrudnienia, a zgodnie z modelem wsparcie pracownika ograniczałoby poziom niepewności zatrudnienia, w przeciwieństwie do wzrostu oczekiwań i wymagań ze strony pracodawcy, który podnosiłby poziom niepewności zatrudnienia.

Podjęte badania niepewności zatrudnienia są nowatorskie w aspekcie powiązań z segmentacją zatrudnienia. Jak wcześniej wspomniano, niepewność zatrudnienia może być traktowana jako kryterium segmentacji zatrudnienia. O ile w klasycznym ujęciu podano wytyczne klasyfikujące do pierwszorzędного lub drugorzędного segmentu zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2019; Kryńska, 1996, 2017; Kryńska i Kwiatkowski, 2013; Kwiatkowski, 2019), o tyle zestaw ten można traktować jako otwarty. Wówczas niepewność zatrudnienia wydaje się bardzo dobrym kryterium podziału na pierwszorzędny i drugorzędny segment zatrudnienia, a nawet lepszym niż tradycyjne: dostęp do rozwoju zawodowego czy awans zawodowy¹²². W dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy, kiedy rynek pracy wciąż się przekształca, znikają jedne zawody, a tworzone są nowe, trudno jest podać jednoznaczne, uniwersalne kryteria segmentacji zatrudnienia. Tymczasem niepewność zatrudnienia jest efektem działania wielu innych, pozytywnych i negatywnych aspektów pracy – jest elementem wynikowym. Stąd jej poziom wiąże się z wieloma innymi aspektami zatrudnienia. W ten sposób niepewność zatrudnienia uwzględnia zarówno adekwatne i aktualne cechy, które w opinii pracowników decydują o tym, czy dana praca klasyfikowana

¹²² Problemów może też nastroć stosowanie awansu jako kryterium segmentacji zatrudnienia ze względu na spłaszczenie struktur organizacyjnych banków i ograniczenie możliwości awansów. Otwarte jest również pytanie, czy realną i uznawaną przez pracowników za wartościową alternatywą awansów pionowych mogą być awanse poziome. Pracownicy banków pytani w wywiadach bardziej cenili awanse pionowe niż poziome.

jest jako pierwszo-, czy drugorzędna, jak i uwzględnia dynamikę zmian na rynku pracy. Tym samym jest uniwersalnym i trwałym kryterium przypisania pracy do danego segmentu zatrudnienia. Jednocześnie należy pamiętać o ograniczeniach tego rozwiązania, w szczególności o tym, że w wielu badaniach pracownicy zatrudnieni w ramach elastycznych form zatrudnienia (które uchodzą za drugorzędne) charakteryzowali się obniżoną niepewnością zatrudnienia, ponieważ z góry zakładali, że łączą ich z pracodawcą krótkotrwałe relacje.

Oprócz wypełnienia luk badawczych wskazanych w literaturze przedmiotu oraz wskazania implikacji dla dotychczasowych teorii i koncepcji wkładem prezentowanych badań jest wypracowanie kilku koncepcji i podejść, które co prawda częściowo bazują na wcześniejszej literaturze, ale są nowe w badaniu niepewności zatrudnienia, np. zwrócenie uwagi na zmienność niepewności zatrudnienia w czasie. Przeprowadzenie badań podłużnych pozwoliłoby na stworzenie swego rodzaju krzywej opadu niepewności zatrudnienia i krzywej opadu skutków niepewności zatrudnienia z czasem (podobnych do krzywej opadu cukru w badaniach krwi). Pozwoliłyby one na sprawdzenie, jak sama niepewność zatrudnienia i jej skutki kształtują się w czasie, w szczególności po wystąpieniu czynnika niepewnościogennego (na wzór czynników stresogennych). To pozwoliłoby zobrazować dynamizm sytuacji i dobrać adekwatne środki przeciwdziałania lub łagodzenia niepewności zatrudnienia, np. w sytuacji restrukturyzacji lub fuzji i wynikającego z tego wzrostu niepewności zatrudnienia. Można by również stosować krzywą opadu niepewności zatrudnienia w różnych sytuacjach, np. po upływie dłuższego czasu od zatrudnienia. Ostatecznie dałoby to dodatkowe informacje służące efektywnej polityce zatrudnienia i sprzyjałoby wzrostowi efektywności pracy.

Za wkład w naukę można też traktować teoretyczny podział niepewności zatrudnienia na systemową i specyficzną. Przez analogię do ryzyka systemowego i specyficznego pozwala to dokładniej określić zarówno tendencje panujące w grupie pracowników, jak i analizować cechy danego konkretnego pracownika i rynku pracy. Ma to szczególne znaczenie w przypadku analiz niepewności zatrudnienia w czasie (w odniesieniu do całej grupy pracowników i wybranego pracownika lub zespołu). Taka analiza pozwoli na redukcję kosztów rotacji pracowniczej i zminimalizuje ryzyko personalnego zdarzenia kryzysowego.

Jak wspomniano wcześniej, zagadnieniem ściśle powiązanim z niepewnością zatrudnienia jest prekarność. Standing (2015) pisał o pułapce ubóstwa i prekarności, czyli sytuacji, w której mało realne jest wyjście z ubóstwa lub prekarności ze względu na koszty, które należałoby ponieść. Wówczas pracownik wciąż pozostaje ubogi i prekarny, a przyczyn tego można upatrywać w działaniu mechanizmów rynkowych i tworzeniu się społeczeństwa klasowego. Można także mówić o pułapce niepewności zatrudnienia, czyli sytuacji, kiedy bardzo trudno zniwelować ilościową lub jakościową niepewność zatrudnienia. Może to wynikać z kilku powodów. Jednym z nich jest ścieżka zależności (*path dependency*) (Shaikh, 2010), zgodnie z którą człowiek powtarza stare schematy działań i często nie potrafi podjąć zdecydowanych

kroków. Można zatem przypuszczać, że część pracowników, którzy obawiają się utraty cennych aspektów pracy lub utraty samej pracy, nie będzie potrafiła podjąć działań wyprzedzających (w tym poszukiwań nowej pracy). Pojawia się zatem pytanie, czy osoby o podwyższonej niepewności zatrudnienia same nie przyczyniają się do tej sytuacji. Nie potrafią one podjąć zdecydowanych kroków mających na celu zmianę swojej sytuacji na rynku pracy. Ponadto uwzględniając funkcjonowanie „karawany zasobów”, można się spodziewać, że osoby charakteryzujące się wysoką niepewnością zatrudnienia będą obciążone szeregiem innych czynników determinujących ich do intensywnego odczuwania niepewności zatrudnienia (jeśli przyjąć, że niepewność zatrudnienia jest zjawiskiem subiektywnym i odczuwanym indywidualnie przez pracowników). Takie obciążenie będzie osłabiać ich pozycję w pracy, a w dalszej kolejności – zwiększać niepewność zatrudnienia. Wówczas podjęcie kroków mających na celu ograniczenie niepewności zatrudnienia będzie tak kosztowne w subiektywnym rozumieniu pracownika, że nie podejmie ich i pozostanie w sytuacji wyjściowej. Mówiąc o kosztach, można uwzględnić ryzyko niepowodzenia w nowym miejscu pracy. Pracownik porównuje psychologiczne negatywne następstwa niepewności zatrudnienia *stricte* (czyli jego subiektywne odczucie obawy utraty cennych zasobów pracy lub utraty samej pracy) do obaw związanych ze znalezieniem nowej pracy, w tym obaw, czy uda się mu znaleźć i utrzymać pracę (alternatywa ilościowej niepewności zatrudnienia), oraz obaw, czy poradzi sobie i zaaklimatyzuje się w nowej pracy (alternatywa jakościowej niepewności zatrudnienia). W tym kontekście można wprowadzić nowe pojęcie – niepewności ewentualnego nowego zatrudnienia, które będzie odnosić się do obaw związanych z nowym (niekiedy wyimaginowanym) miejscem pracy. Ocena poziomu niepewności zatrudnienia komplikuje się i poza oceną sytuacji w aktualnym miejscu pracy należy wziąć pod uwagę również (wyobrażoną) sytuację w innym, nowym miejscu pracy.

Taka aktualna ocena może być dokonywana zarówno przez pracownika, jak i pracodawcę, którzy oceniają relację pracownik–pracodawca na podstawie dostępnych im, niepełnych informacji (co jest zgodne z ekonomią behawioralną). Pracownik i pracodawca oceniają ryzyko ilościowej niepewności zatrudnienia, ryzyko jakościowej niepewności zatrudnienia i porównują je do (jeszcze bardziej ulotnej i subiektywnej) oceny ilościowej i jakościowej niepewności ewentualnego nowego zatrudnienia. Być może badania niepewności zatrudnienia odnoszącej się do przyszłej pracy wydają się niemożliwe lub zbędne, ale podobnie było jeszcze kilkadziesiąt lat temu w odniesieniu do tradycyjnej niepewności zatrudnienia, która obecnie na trwałe weszła do zachodniego kanonu literatury ekonomii i finansów. Można również zastanowić się nad podstawą informacji, jakie płyną do obu stron kontraktu pracy. Pojawiają się pytania, kto (pracownik czy pracodawca) ma bardziej obiektywne informacje o poziomie ilościowej i jakościowej niepewności zatrudnienia oraz poziomie ilościowej i jakościowej niepewności ewentualnego nowego zatrudnienia. Prawdopodobnie znaczenie będzie mieć rodzaj rynku pracy i siła negocjacyjna

stron kontraktu pracy. Tym samym niepewność zatrudnienia po raz kolejny łączy się z segmentacją zatrudnienia. Ciekawe wydaje się również pytanie, kto ma więcej informacji o zatrudnieniu w innych przedsiębiorstwach – pracownik pozyskujący te informacje np. od znajomych czy pracodawca pozyskujący je np. od konkurencji.

Podejmując decyzję o zatrudnieniu, pracownik nie wie jeszcze, jak kształtuje się niepewność zatrudnienia w nowej pracy. Nawet jeśli zdobył informacje o danym zakładzie pracy czy stanowisku pracy z różnorodnych źródeł internetowych lub od znajomych, którzy pracują lub wcześniej pracowali w danym zakładzie pracy, to i tak jego ocena niepewności zatrudnienia jest subiektywna i może być inna niż ocena niepewności zatrudnienia osób zatrudnionych w zakładzie pracy. Może też różnić się od poczucia niepewności zatrudnienia, które pracownik będzie odczuwać już po zatrudnieniu się w nowym miejscu pracy. Jednak informacje o wysokiej niepewności zatrudnienia lub o wyjątkowej kulturze organizacyjnej i sprzyjających warunkach pracy pozbawionych niepewności zatrudnienia mogą przyczynić się do podjęcia decyzji o zmianie pracy. Podwyższony poziom niepewności zatrudnienia może być również powodem do formułowania wyższych oczekiwań płacowych i podejmowania twardych negocjacji dotyczących przyszłego wynagrodzenia, zgodnie z teorią wyrównywania różnic. Tym samym spodziewany poziom niepewności zatrudnienia może być argumentem przemawiającym za podjęciem pracy w danym miejscu pracy lub przeciw temu.

Można założyć, że przyszły pracownik będzie najbardziej zainteresowany skrajnymi wartościami niepewności zatrudnienia, i to właśnie jej wysoki spodziewany poziom może być czynnikiem zniechęcającym do danego pracodawcy, a obniżony (połączony z komfortowymi warunkami pracy) może być czynnikiem przyciągającym, tym bardziej że młodzi pracownicy przywiązują wagę do warunków pracy i atmosfery panującej w pracy i można sądzić, że to oczekiwanie będzie coraz bardziej powszechne. To jednak dotyczy sytuacji przedzatrudnieniowej. Może się jednak zdarzyć, że pracownik po podjęciu pracy spotyka się z poziomem niepewności zatrudnienia, który odbiega od jego wcześniejszych oczekiwań (lub może się obniżyć bądź wzrosnąć, np. za sprawą przemian gospodarczych czy restrukturyzacji przedsiębiorstwa). Wówczas pracownik może odczuć, że jego oczekiwania dotyczące nowego miejsca pracy nie mogą być spełnione, a to może być przyczyną nie tylko mniejszej satysfakcji z pracy, ale też rezygnacji z podjętej pracy. Rozwiązaniem będzie zmiana oczekiwań, próba wymuszenia zmiany na pracodawcy lub w ostateczności zmiana miejsca pracy.

Wkład badań w naukę może być również analizowany z perspektywy postawionych celów badawczych. Jeśli cele zostały poprawnie sformułowane i zakładają wypełnienie istniejących luk badawczych, to ich realizacja będzie potwierdzać, że przeprowadzone badanie stanowi istotny wkład w dotychczasowe analizy niepewności zatrudnienia. Z tabeli 26 wynika, że w niniejszej monografii zrealizowano wszystkie postawione cele badawcze.

Tabela 26. Realizacja celów badawczych

Cel	Realizacja
Cel główny: identyfikacja i pomiar powiązań niepewności zatrudnienia z wybranymi aspektami pracy (stresem, zaangażowaniem organizacyjnym i subiektywnie postrzeganą efektywnością pracy, z uwzględnieniem wpływu takich mediatorów organizacyjnych jak zaufanie i relacje interpersonalne oraz wpływu postrzeganej zatrudnialności i kontroli nad pracą).	
Aspekt poznawczy	
C1: uporządkowanie dotychczasowego dorobku literaturowego na temat przyczyn, rodzajów i konsekwencji niepewności zatrudnienia (niezbędne dla postawienia hipotez badawczych).	Przeprowadzono pogłębioną analizę literatury przedmiotu, bazującą na blisko 700 pozycjach literaturowych, z których bardzo duża część to publikacje w czasopismach naukowych indeksowanych w Web of Science i Scopus. Szczegółowo zdefiniowano niepewność zatrudnienia i jej różne rodzaje. Zaprezentowano również własne dwa rodzaje niepewności zatrudnienia: specyficzną i systemową. Przeanalizowano ilościowe i jakościowe zmiany niepewności zatrudnienia, a także wzrost zainteresowania nią. Zebrano, usystematyzowano i sklasyfikowano według przyjętego klucza korelaty niepewności zatrudnienia, tj. jej przyczyny i skutki. Podzielono je na korelaty w ujęciu makro-, mezo- i mikroekonomicznym. Uwzględniono również mediatory i moderatory niepewności zatrudnienia.
C2: krytyczna ocena dotychczasowych badań nad niepewnością zatrudnienia (niezbędne dla wyłonienia tych obszarów badań, które stanowią lukę badawczą).	Powołując się na wskazania płynące z literatury przedmiotu i własne przemyślenia, sporządzono listę luk badawczych. Sklasyfikowano je w kilku kluczowych obszarach dotyczących: metod i technik badawczych, braku badań w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej, braku zwartych opracowań, a także braku badań dotyczących powiązań niepewności zatrudnienia z wybranymi zmiennymi.
C3: stworzenie i uzasadnienie modelu badawczego dotyczącego niepewności zatrudnienia (niezbędne dla jego weryfikacji empirycznej oraz wypełnienia luki w zakresie badań nad moderatorami i w zakresie przejścia od badań opisowych do badań wyjaśniających).	Bazując na wyłonionych lukach badawczych i wcześniejszej literaturze przedmiotu, zaproponowano kilka hipotez badawczych, które łącznie tworzą spójną i wzajemnie dopełniającą się całość w postaci modelu badawczego. Został on wzbogacony o H4, która ma meta- i paradygmatyczny charakter oraz łączy niepewność zatrudnienia z segmentacją zatrudnienia.
Aspekt metodologiczny	
C4: sprawdzenie, czy kwestionariusz niepewności zatrudnienia autorstwa O'Neilla i Sevastosa (2013) daje rzetelne rezultaty analiz niepewności zatrudnienia w bankach w Polsce (niezbędne dla oceny możliwości jego zastosowania do badań empirycznych).	Rzetelność kwestionariusza sprawdzono za pomocą ω_t , ECV i testu Harmana. Uzyskano dobre wyniki świadczące o możliwości zastosowania wybranego kwestionariusza do badań niepewności zatrudnienia wśród pracowników banków.

Cel	Realizacja
Aspekt empiryczny	
<p>C5: określenie, jakie czynniki opisujące pracodawcę, pracownika i zatrudnienie są charakterystyczne dla wysokich i niskich poziomów niepewności zatrudnienia (dla późniejszej segmentacji zatrudnienia oraz manipulacji nim w taki sposób, aby stymulować efektywność pracy i utrzymywać ją na pożądanym poziomie).</p>	<p>Analizowano szereg czynników charakteryzujących pracownika, pracodawcę i zatrudnienie, które mogły różnicować poziom niepewności zatrudnienia, a także parametry modelu, tj. powiązania między zmiennymi tworzącymi model, w tym niepewność zatrudnienia. Były to np. płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie, wielkość miejscowości, miejsce w drabinie organizacyjnej (stanowisko kierownicze lub niekierownicze), jednostka banku, rodzaj banku, przeważający kapitał krajowy/zagraniczny, rodzaj pracy (<i>front office / back office</i>), absencja w pracy).</p>
<p>C6: określenie relacji zachodzących między niepewnością zatrudnienia a cechami świadczącymi o przynależności do pierwszorzędnego i drugorzędnego segmentu zatrudnienia.</p>	<p>Za pomocą analizy głównych składowych (PCA) zredukowano wymiary modelu (rys. 9), co pozwoliło na określenie, jakie zmienne są charakterystyczne dla pierwszorzędnego i drugorzędnego segmentu zatrudnienia. Wśród zmiennych uwzględniono składowe niepewności zatrudnienia, które były najbliższe indeksowi mobbingu, a najdalsze docenianiu, motywatorom, awansowi, indeksowi <i>outplacement</i> i szkoleniom. Forma zatrudnienia nie była decydująca dla przypisania do pierwszorzędnego lub drugorzędnego segmentu zatrudnienia. Odpowiedziano również na pytanie, jakimi cechami charakteryzują się pracownicy zaklasyfikowani do czterech grup zróżnicowanych pod względem nasilenia niepewności zatrudnienia.</p>

Źródło: opracowanie własne.

6.2. Rekomendacje, rozwiązania i implikacje praktyczne

Dotychczasowa literatura prezentuje rekomendacje praktyczne dotyczące niepewności zatrudnienia (tabela 27). W porównaniu do rekomendacji teoretycznych jest ich zdecydowanie mniej. Odkrycia zaprezentowane w niniejszej książce mają wiele praktycznych implikacji. Ustalenia mogą przyczynić się do lepszego przeciwdziałania niepewności zatrudnienia i identyfikacji jej determinant zarówno przez pracowników, jak i pracodawców. Jest to szczególnie ważne wobec dynamizmu zmian na rynku pracy, a w szczególności perspektyw wdrażania kolejnych nowych technologii, automatyzacji procesów i w konsekwencji spadku zapotrzebowania na pracę ludzką. Dbanie o pracownika ma również znaczenie w kontekście starzenia się społeczeństwa i wzrostu liczby osób z zaburzeniami psychicznymi oraz oddziaływania na efektywność pracy.

Tabela 27. Rekomendacje dotyczące niepewności zatrudnienia z wcześniejszych badań

Autor	Rekomendacja
Adekiya, 2018, s. 10	„[...] zaleca się, aby menedżerowie skupili się na opracowaniu strategii interwencyjnych mających na celu poprawę samooceny pracowników poprzez zmniejszenie postrzeganej niepewności zatrudnienia”.
Urbanaviciute i in., 2021	Skutki niepewności zatrudnienia można łagodzić za pomocą wzmocnienia praktyk partycypacji pracowniczej; łagodzą one negatywne skutki jakościowej niepewności zatrudnienia wśród różnych kategorii pracowników.
Hsiung, 2012	Potrzebne są: – regularne interakcje z pracownikami, – system wsparcia pracowników, którzy wykonują swoje zadania pod presją, – zachęcanie pracowników do wypowiadania się na odpowiednim forum w sytuacji zaistnienia nieetycznych działań.
Garrido Vásquez i in., 2020, s. 472	„[...] należy stworzyć pozytywne środowisko pracy socjalnej, które powinno być również otwarte, aby dostarczać rzetelnych informacji o bezpieczeństwie pracy”.
Shin i Hur, 2021, s. 674	„Nasze ustalenia dowodzą, że negatywne konsekwencje niepewności zatrudnienia są mniej dotkliwe, jeśli pracownicy pomagają współpracownikom, kierując się motywacją prospołeczną, co sugeruje, że liderzy organizacji powinni promować zachowania pomocowe pracowników [...]”.
Callea, Urbini, Ingusci i in., 2016	Menedżerowie powinni kontrolować umowę psychologiczną zawartą z pracownikami.
Lee i in., 2022, s. 2	„[...] twierdzimy, że etyczne zachowanie lidera może być szczególnie ważne dla pracowników doświadczających niepewności zatrudnienia w ekstremalnych warunkach”.
Hootegem i in., 2019, s. 26	„W obecnej turbulentnej gospodarce może jednak nie być możliwe zapobieganie pojawieniu się poczucia niepewności zatrudnienia”.
Hartley i in., 1990, za: Llosa-Fernández i in., 2018; Heaney i in., 1994, za: Oluwole i in., 2020, s. 205	Aby ograniczyć negatywne konsekwencje niepewności zatrudnienia, można szczegółowo informować pracowników o tym, co się dzieje w organizacji, a także umożliwić im przekwalifikowanie się oraz szkolić w zakresie radzenia sobie ze stresem.
Mauno i in., 2021, s. 2127	„Proponujemy, aby pracownicy niemający pewności zatrudnienia mogli się zrelaksować w czasie wolnym od pracy, aby uniknąć depresji lub innych negatywnych skutków spowodowanych przez niepewność zatrudnienia”.
Viswesvaran i in., 1999	Wsparcie współpracowników i przełożonych jest buforem chroniącym przed stresem.
Röllmann i in., 2021, s. 720	„Organizacje powinny stwarzać możliwości wypowiadania się przez pracowników podczas tworzenia bezpiecznych miejsc pracy”.
Kim i in., 2021; Konkel i Heffernan, 2021, s. 19; Schweiger i DeNisi, 1991	Otwarta komunikacja na temat zmian zachodzących w organizacji zmniejsza niepewność zatrudnienia.
Knoop, 1994	Pozostawienie pracownikom przestrzeni do rozwoju i wykonywania pracy zgodnie z ich systemem wartości prowadzi do zmniejszenia odczuwanego stresu i nie jest zbyt kosztowne w realizacji.

Autor	Rekomendacja
Bilal i in., 2022, s. 9–10	<p>„1. Rób sobie krótkie, nieplanowane przerwy, gdy czujesz się zestresowany lub spięty.</p> <p>2. Stosuj techniki medytacji i uważności podczas przerw i poza nimi.</p> <p>3. Podziel pracę na etapy i po każdym etapie rób sobie przerwę na odpoczynek.</p> <p>4. Zadbaj o siebie i współpracowników, zainteresuj się, czy spożywali posiłki i napoje i czy odpoczywali.</p> <p>5. Rozmawiaj, asystuj i pomagaj swoim nowym współpracownikom, którzy potrzebują wsparcia. Wspólne przerwy, narady [...] zespołu mogą być bardzo przydatne.</p> <p>6. Kierownictwo powinno być dostępne dla personelu pielęgniarstwa. Od czasu do czasu pytanie o samopoczucie pracowników może pomóc i zwiększyć ich morale.</p> <p>7. Komunikacja przynosi bardzo pozytywne rezultaty. Regularnie rozmawiaj z personelem. Gdy bezpośredni kontakt nie jest możliwy, wysyłaj krótkie e-maile. Zauważ potrzeby personelu pielęgniarstwa, zwiększ jego pewność siebie, okaż empatię i docen jego wkład w pomoc pacjentom z COVID-19.</p> <p>8. Daj odczuć pracownikom, że ich dobre samopoczucie jest priorytetem zarządzania. Wdrażaj obowiązkowe przerwy w pracy i [...] zapewnij indywidualne i zespołowe wsparcie dla każdego członka personelu.</p> <p>9. Planowanie zmian personelu pielęgniarstwa [...]. Współpracuj z doświadczonymi i niedoświadczonymi kolegami [...].</p> <p>10. Usuń niepotrzebne zadania, aby zmniejszyć obciążenie pracą personelu.</p> <p>11. Zorganizuj dla pracowników szkolenie dotyczące radzenia sobie w sytuacjach trudnych i zapobiegania problemom psychicznym. Strategie te należy wdrożyć w odniesieniu do personelu pielęgniarstwa i innych pracowników szpitali w krajach rozwijających się, takich jak Pakistan”.</p>
Schumacher i in., 2021, s. 188	<p>„Menedżerowie HR mogą chcieć wykorzystać obserwację, że sprawiedliwość informacyjna* w danym tygodniu łagodzi negatywny związek między poczuciem niepewności pracy a wynikami kontekstowymi** i produktywnością”.</p>

Uwaga: * sprawiedliwość informacyjna – sprawiedliwy dostęp do danych i informacji; ** wyniki kontekstowe – działania pracowników na rzecz społecznego i psychologicznego jądra organizacji. Uwzględniono również rekomendacje dotyczące stresu, gdyż wiąże się on z niepewnością zatrudnienia. Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli.

W punkcie 6.1 monografii wspomniano m.in. o krzywej opadu niepewności zatrudnienia, podziale niepewności zatrudnienia na systemową i specyficzną oraz unikaniu pracowniczego zdarzenia kryzysowego. Są one ściśle ze sobą związane i można je wykorzystać dla realizacji polityki zatrudnienia w praktyce. Chcąc dalej rozwinąć praktyczną analitykę pomiaru niepewności zatrudnienia, można proponować systematyczne badanie pracowników pod kątem odczuwanej niepewności

zatrudnienia. Pełne badanie za pomocą kwestionariusza niepewności zatrudnienia (autorstwa O’Neilla i Sevastosa) byłoby zbyt czasochłonne. Prawdopodobnie wystarczy masowe testowanie wybiórczymi pozycjami testowymi z tego kwestionariusza. Wówczas pracodawca będzie mógł (na poziomie zespołów) obserwować zmiany poziomu niepewności zatrudnienia. Takie systematyczne, ale ograniczone objętością pytań badanie nie pociąga za sobą wysokich kosztów, a pozwala na gromadzenie systematycznych danych. Pracownicy mogliby z określoną częstotliwością w konkretnych godzinach otrzymywać w systemie komputerowym losowe pytania dotyczące niepewności zatrudnienia lub satysfakcji. Taki sposób ankietowania prawdopodobnie ograniczyłby ryzyko kłamstwa w ankiecie. Pracownik przyzwyczajony do ankietowania zwracałby mniejszą wagę na kreowanie własnego wizerunku, a z czasem odpowiadałby na wszystkie pytania kwestionariusza. Przy dostatecznie dużej systematyczności badania można by próbować wyeliminować problem zmienności odczuć pracownika i efekt jego aktualnych doświadczeń. Wówczas z czasem udałoby się stworzyć krzywą opadu dla każdego pracownika.

Inną praktyczną kwestią jest przydatność odczuwania niepewności zatrudnienia przez pracowników. Można zastanowić się, czy – zgodnie z wypracowanym modelem – pracodawcy powinno zależeć na tym, aby pracownik odczuwał wysoki czy niski poziom niepewności zatrudnienia. Biorąc pod uwagę silną negatywną bezpośrednią relację niepewności zatrudnienia z zaangażowaniem, a także jej negatywny pośredni wpływ na zaangażowanie (za pośrednictwem relacji i zaufania między pracownikami), pracodawca powinien dążyć do łagodzenia niepewności zatrudnienia. Ponadto (zgodnie z modelem) niepewność zatrudnienia silnie podnosiła poziom stresu, a zgodnie z wieloma badaniami generuje on wiele kosztów dla pracodawcy (np. koszty zwolnień lekarskich czy obniżoną efektywność pracy, zob. Kaźmierczyk i Zajdler, 2020; Manning i in., 1996; Morrissey i in., 2021). Z kolei kwestia negatywnego wpływu niepewności zatrudnienia na relacje i zaufanie nie jest pierwszoplanowa z punktu widzenia merkantylnych celów banków, niemniej pozytywne relacje międzypracownicze i zaufanie międzypracownicze są niezbędne do realizacji wielu zadań, w tym ekspansji i rozwoju. Stąd zasadne wydaje się dbanie przez pracodawcę o relacje międzypracownicze.

Dalej analizując model badawczy pod kątem jego praktycznego zastosowania, można zauważyć, że poczucie zatrudnialności (słabo, ale istotnie) obniżało relacje i zaufanie. Można na tej podstawie sądzić, że pracownicy pozytywnie oceniający swoje perspektywy na rynku pracy bardziej niż pracownicy mający niskie poczucie zatrudnialności koncentrują się na własnej karierze i osobistych celach kosztem relacji ze współpracownikami. Z kolei pracownicy mający niskie poczucie zatrudnialności na otwartym rynku pracy bardziej dbają o relacje z kolegami z pracy – być może bardziej im na nich zależy. Zgodnie z badaniami wzrost poczucia zatrudnialności sprzyjał (bezpośrednio) efektywności pracy, co jest korzystne dla pracodawcy. Jednak jak wynika z wywiadów przeprowadzonych z bankowcami, obawiają się oni,

że znalezienie przez nich pracy na niebankowym rynku pracy jest bardzo trudne. Kompetencje pracowników banków są dość specyficzne, chociaż większość z nich (pracownicy *front office*) zajmuje się sprzedażą usług bankowych i można powiedzieć, że umiejętności sprzedażowe są tak samo istotne dla sukcesu zawodowego jak specjalistyczna wiedza finansowa.

Sukces zawodowy jest również związany z poczuciem kontroli pracownika nad pracą. Zgodnie z modelem empirycznym poczucie kontroli znacznie obniżało niepewność zatrudnienia. Może to być wskazówką dla pracodawców, aby umożliwili pracownikom kontrolowanie wykonywanej pracy. Jednocześnie trzeba pamiętać o specyfice pracy w bankach, w których wiele czynności jest mocno ustrukturalizowanych i opartych na procedurach, a od większości pracowników wymaga się dobrych wyników sprzedażowych. Wywieranie presji na pracowników, aby osiągnęli coraz lepsze wyniki, w połączeniu z brakiem możliwości swobodnego zarządzania sobą w pracy skutkuje wzrostem niepewności zatrudnienia (oraz wzrostem poziomu stresu, zgodnie z modelem wymagań–kontroli Karaska). Analizując historię rozwoju organizacji bankowych w ostatnich 30 latach, można dojść do wniosku, że pewne aspekty pracy rozwijały się sinusoidalnie¹²³. Wraz z centralizacją funkcji banków rosła specjalizacja ich pracowników, co wymagało większej kontroli nad pracownikami. Być może warto obecnie zastanowić się nad poluzowaniem ograniczeń nałożonych na pracowników w aspekcie kontroli w taki sposób, aby nie powodowało to ryzyka nadużycia, a sprzyjało wzrostowi efektywności pracy. W większości banków pracownicy mają do zrealizowania indywidualne cele (często w ramach zarządzania przez cele, zob. Kaźmierczyk i Aptacy, 2016). Być może warto byłoby uelastyczyć system zarządzania przez cele, aby pracownicy mogli decydować, jakich zadań czy sprzedaży jakich usług się podejmują. Z kolei sterując punktami uzyskiwanymi za sprzedaż konkretnych usług, można motywować pracowników do sprzedaży tych usług, na których zależy bankowi. Proces ten już zachodzi, ale – zgodnie z opiniami pracowników zebranymi podczas wywiadów – nadal pozostawia się pracownikom mało swobody w wyborze czynności i zadań do realizacji. Podsumowując, z modelu wynika, że pracodawca powinien dążyć do obniżenia niepewności zatrudnienia, obniżenia poczucia zatrudnialności i wzrostu poczucia kontroli pracowników nad wykonywaną pracą. Jest to zgodne z rekomendacjami Boswell i in. (2014), którzy

¹²³ Sinusoidalną tendencję w pracy w bankach można było obserwować w przypadku dążenia do wzrostu poziomu wykształcenia wśród pracowników. Jeszcze kilkanaście lat temu bankom zależało na podnoszeniu wymagań dotyczących wykształcenia (bardzo mało prawdopodobne było zatrudnienie studenta), a obecnie w dobie niżu demograficznego i wzrostu znaczenia sprzedaży usług bankowych okazuje się, że wykształcenie nie jest priorytetem – pracownik sprzedaży bez wyższego wykształcenia, ale posiadający bardzo dobre umiejętności sprzedażowe, jest bardziej pożądanym niż osoba z bardzo dobrym wykształceniem (które nie sprzyja wprost wzrostowi efektywności pracy) nieposiadająca umiejętności sprzedażowych. Działania banków jeszcze bardziej koncentrują się na bezpośrednich rezultatach i celach sprzedażowych.

w wysokim poziomie niepewności zatrudnienia upatrywali przyczyn nieetycznych zachowań.

Jako praktyczne rozwiązanie problemu niepewności zatrudnienia można zaproponować szczerą rozmowę z pracownikami i traktowanie poważnie składanych obietnic. Jest to zgodne z rekomendacją Keim i in. (2014), którzy zalecili, aby menedżerowie możliwie często wchodzili w interakcje ze swoimi podwładnymi. Mnogość interakcji zbliża pracowników, tworzy z nich zespół i pokazuje, że każdy ma do zrealizowania cele, z których jest rozliczany i z których wynika sposób działania (np. podwładny lepiej rozumie decyzje podejmowane przez przełożonego). Sprzyja to wzajemnemu zrozumieniu i tworzeniu dobrej atmosfery w miejscu pracy. Dodatkowo w sytuacji, kiedy relacja międzypracownicza jest trwała, pracownikom trudniej będzie zachowywać się nieetycznie. Trzeba pamiętać, że lojalność jest zwyczaj budowana w stosunku do konkretnych ludzi, a nie organizacji jako takiej.

Lojalność jest z kolei ściśle powiązana z zaufaniem. Pracownicy banków w wywiadach wskazywali, że mają wysoce ograniczone zaufanie do swojego pracodawcy, a sytuacje, kiedy pracownikowi mówi się, że dobrze pracuje, a niedługo potem dostaje on wypowiedzenie, nie należą do rzadkości. Pracownicy zauważali ten dysonans, co podważało ich zaufanie do pracodawcy. Często wspominali, że zaufanie w banku można mieć jedynie do najbliższych współpracowników, a centrala czy oddział regionalny są tak odległe, że nie traktuje się poważnie obietnic składanych przez ich reprezentantów. Prawdopodobnie problem wynika z braku bliższych kontaktów między znajdującymi się daleko w organizacji pracownikami centrali, którzy ustalają i realizują strategię, a pracownikami na samym dole drabiny organizacyjnej.

Struktura drabiny organizacyjnej ma znaczenie dla awansu zawodowego. Biorąc pod uwagę duże znaczenie awansu zawodowego dla poziomu niepewności zatrudnienia, a w szczególności istnienie takiego systemu awansowania, który istotnie dzieli pracowników na tych o obniżonym i podwyższonym poziomie niepewności zatrudnienia, można rekomendować, przynajmniej u części pracowników, stosowanie awansu jako remedium na wysoki poziom niepewności zatrudnienia. Można również zalecić częstsze awansowanie poziome, które wydaje się realną alternatywą awansowania pionowego, ograniczonego w warunkach spłaszczonych struktur organizacyjnych¹²⁴. Nie ma możliwości, aby awansować wszystkich pracowników, ale jeśli pracodawcy szczególnie zależy na określonym pracowniku czy grupie pracowników, która akurat znajduje się pod presją niepewności zatrudnienia (np. w czasie łączeń banków lub ich restrukturyzacji), warto rozważyć awansowanie tych pracowników, którzy są najcenniejsi dla pracodawcy, np. najbardziej przyczyniają się do osiągnięcia przychodu banku. Jest to zgodne z rekomendacją Arnold i Staffelbach (2012),

¹²⁴ W prezentowanych badaniach nie analizowano szczegółowo awansowania pracowników w bankach, stąd trudno jest stwierdzić, czy awanse poziome są rozpowszechnione i doceniane przez pracowników.

którzy zalecili podejmowanie działań przywódczych budujących zaufanie podczas restrukturyzacji. Takie działania powinny w rezultacie przyczynić się do wzrostu efektywności pracy.

6.3. Implikacje metodyczne

Przeprowadzone badania zwracają uwagę na subiektywizm procesów społecznych, a także rynkowych. Każdy pracownik indywidualnie ocenia poziom niepewności zatrudnienia, a jednocześnie badacze mogą próbować obiektywizować pomiar niepewności zatrudnienia, który w dalszej kolejności jest podstawą do oceny ryzyka i niepewności zatrudnienia. Na poziom niepewności zatrudnienia ma wpływ sytuacja realna, a w szczególności kryzysy. Przykładowo po kryzysie lat 2008–2009 poziom niepewności zatrudnienia wzrósł na wielu subrynkach pracy. Można zatem sądzić, że poziom niepewności zatrudnienia jest zależny od różnych czynników:

- cech pracownika,
- cech pracodawcy,
- sytuacji w branży,
- sytuacji makroekonomicznej,
- opóźnień w reakcji (w stosunku do tego, co się dzieje na rynku produktów i usług).

Owe opóźnienia mogą mieć różnoraki charakter. Po pierwsze, pracodawca może z opóźnieniem zauważyć, że zmieniła się sytuacja na rynku produktów i usług. Po drugie, może z opóźnieniem podjąć stosowne działania, np. restrukturyzację zatrudnienia. Po trzecie, pracownicy mogą z opóźnieniem zauważyć i ocenić powyższe zmiany. Stąd należałoby w przyszłości przeprowadzić badania podłużne, uwzględniające wielokrotny pomiar niepewności zatrudnienia wraz z innymi wskaźnikami charakteryzującymi rozwój rynku dóbr, usług i rynku pracy. Można założyć, że podobnie jak pracodawcy dostosowują się do zmian na rynku dóbr i usług z opóźnieniem (np. w sytuacji spowolnienia gospodarczego najpierw starają się ograniczać godziny nadliczbowe pracowników i skłonić do wykorzystania urlopu, a samo zwolnienie pracownika jest najczęściej ostatecznością), tak samo poziom niepewności zatrudnienia będzie się zmieniał z opóźnieniem w stosunku do zmian w cyklu koniunkturalnym. Pewną odpowiedzią na opóźnienia może być zaproponowana wcześniej krzywa opadu niepewności zatrudnienia. Można również przypuszczać, że zmiany niepewności zatrudnienia będą w różnym stopniu dotyczyć niepewności ilościowej i jakościowej. Opóźnienie w zmianach niepewności zatrudnienia może także być różne w poszczególnych segmentach rynku pracy. Jednocześnie można

założyć, że część aktorów rynkowych będzie w stanie antycypować zmiany (w tym zmiany niepewności zatrudnienia), co można uznać za ich przewagę komparatywną, pozwalającą na podejmowanie działań wyprzedzających względem innych uczestników rynku oraz chroniących przed nadchodzącym wzrostem poziomu niepewności zatrudnienia.

Opóźnienia w odczuwaniu niepewności zatrudnienia są związane z wielością zmiennych współtowarzyszących. Nie tylko zaburzają one postrzeganie sytuacji przez pracownika niepewnego zatrudnienia, ale także obraz analizowany przez badacza. Można analizować wybiórcze zmienne w relacji z niepewnością zatrudnienia, ale takie ograniczone modele będą dawać inne rezultaty niż wtedy, kiedy w model badawczy włączy się szereg zmiennych, co pozwoli na uchwycenie wzajemnych efektów (w tym efektów synergii). Taka poszerzona analiza pozwala wziąć pod uwagę wiele czynników wpływających na efektywność pracy, nie tylko bezpośrednio, ale także za pośrednictwem innych zmiennych.

Otrzymany model empiryczny obrazujący mnogość zależności między zmiennymi potwierdza, że w przypadku analizy niepewności zatrudnienia niezbędne jest uwzględnienie wielu zmiennych współtowarzyszących. W tym celu sprawdzają się metody statystyczne zastosowane w niniejszym badaniu. Jednocześnie, powtarzając za niektórymi badaczami, można rekomendować wykorzystywanie równań strukturalnych, a odradzać wykorzystywanie prostych równań regresji (liniowej, logistycznej i logitowej), które mogłyby być zbyt liberalne w zastosowaniu (i mogłyby zbyt pochopnie potwierdzać testowane zależności), szczególnie w przypadku dużych zbiorów danych, np. jakie zebrano w przypadku badania prezentowanego w książce.

Przyjęcie do analizy wielu zmiennych współtowarzyszących stwarza problem z określeniem ich zakresu semantycznego i stosownej operacjonalizacji. Przykładowo, zgodnie z modelem empirycznym, relacja między niepewnością zatrudnienia i zaangażowaniem była najsilniejsza spośród wszystkich analizowanych relacji. Jednocześnie nie można było wskazać kierunku zależności, co mogło być związane z tym, że część zaangażowania wynika z kreowania wizerunku przez pracowników.

Innym przykładem problemów z operacjonalizacją są niepewność zatrudnienia i zatrudnialność. Literatura przedmiotu zazwyczaj zaleca odrębne traktowanie tych dwóch pojęć i nieutożsamianie niepewności zatrudnienia z przeciwieństwem zatrudnialności. Niepewność zatrudnienia zazwyczaj jest wiązana z niebezpieczeństwem utraty już istniejącej pracy lub utraty ważnych cech już istniejącej pracy. Zatrudnialność ma natomiast odnosić się bardziej do ewentualnego przyszłego zatrudnienia na rynku pracy lub utrzymania się w zatrudnieniu. Wbrew takiemu założeniu, w kilku przypadkach przy empirycznej analizie niepewności zatrudnienia okazywało się, że jednak niepewność zatrudnienia może być związana z niską zatrudnialnością. Stąd można zalecić zmianę podejścia do mierzenia tych zjawisk. W przypadku większości konstruktów społecznych ich zakres jest dość umowny i zależny od wielu czynników (w tym od przyjętego paradygmatu). Na poziomie

operacjonalizacji same pytania mierzące niepewność zatrudnienia i zatrudnialność bywają dość zbliżone. Zazwyczaj w takich przypadkach dyskusje metodologiczne koncentrują się wokół rozróżnienia tego, co jest niepewnością zatrudnienia, a co zatrudnialnością. Może jednak warto, kontynuując również tę dyskusję, zaangażować do mierzenia wspomnianych zjawisk zbiory rozmyte. Pozwalają one uwzględnić stopień nasycenia pytania ankiety danym konstruktom i nie traktują zagadnienia zero-jedynkowo – dane pytanie może w różnym stopniu odnosić się do kilku konstruktów. Oczywiście przypisanie danych twierdzeń lub pytań kwestionariusza ankiety do danego konstruktowi powinno być poparte uzasadnieniem teoretycznym, jednak – jak pokazuje doświadczenie – jest to niejednokrotnie niewystarczające do jednoznacznej klasyfikacji pytań kwestionariusza do konkretnych rozłącznych konstruktów, a eksperci różnią się w ocenie takich pytań. Stosując zbiory rozmyte, można przyjąć, że dane pytanie ankiety w określonym stopniu pasuje do danego mierzonego zjawiska, co nie wyklucza, że będzie pasować również do innego konstruktowi (być może w innym stopniu)¹²⁵.

Po przyjęciu do analizy szerokiego zestawu zmiennych i dokonaniu ich odpowiedniej operacjonalizacji kolejnym problemem pozostaje kwestia doboru narzędzia pomiaru. Przykładowo wspomniany wcześniej problem z odróżnieniem zaangażowania od kreowania wizerunku przez pracowników skłania do dalszych prac nad nowymi, bardziej precyzyjnymi metodami pomiaru – potrzebne jest skonstruowanie odpowiedniego kwestionariusza i zastosowanie go w praktyce lub zastosowanie innych metod (np. obserwacji i eksperymentu).

Z kolei wspomniana konieczność mierzenia wielu zmiennych może powodować bałagan (szczególnie wśród odbiorców badań, którzy nie są zaangażowani w proces ich pozyskiwania). Jednocześnie pamiętając, że przyczyną niepewności zatrudnienia są różnorakie zmiany w środowisku pracy, warto podjąć dyskusję nad próbą ujęcia tych zmian w zwartej formie – dla kwantyfikacji przyczyn niepewności zatrudnienia warto byłoby stworzyć kwestionariusz mierzący zmiany w obszarze pracy (analizowane w rozdziale 2). Wówczas można by spróbować wydzielić tę część niepewności zatrudnienia, która wynika ze zmian ekonomicznych i organizacyjnych, oraz tę, która jest subiektywna i związana z postrzeganiem procesów przez pracowników. Ma to szczególne znaczenie w obliczu zniekształceń poznawczych, o których wspominała Kiersztyn (2017), oraz mierzenia zaproponowanej w niniejszej książce systemowej i specyficznej niepewności zatrudnienia.

Pewnego rodzaju krokiem wyprzedzającym w analizach niepewności zatrudnienia może być próba rozszerzenia badań nad niepewnością zatrudnienia o pomiar spodziewanej niepewności zatrudnienia dotyczącej ewentualnego nowego zatrudnienia. Tego typu podejście nie było do tej pory prezentowane. Taki pomiar

¹²⁵ Próby zastosowania takiego podejścia podjęto w odniesieniu do kompetencji pracowniczych jako części składowej zatrudnialności (Dworniczak i Paszkowicz, 2012; Paszkowicz i Dworniczak, 2012).

dotyczyłby oczekiwań pracownika co do tego, jaka będzie odczuwana przez niego niepewność zatrudnienia w nowym miejscu pracy. Przyjmując, że taki pracownik wybiera rozwiązania najlepsze dla siebie, będzie on porównywał niepewność zatrudnienia związaną z jego aktualnym miejscem pracy z niepewnością zatrudnienia, którą spodziewa się odczuwać w nowym miejscu pracy. Niepewność zatrudnienia odczuwana przez pracownika jest jednym z wielu elementów decydujących o zatrudnieniu lub zwolnieniu, jednak w pewnym stopniu pozwala prognozować zachowanie pracownika, a w szczególności jego skrajne zachowania. Tak rozumiana niepewność zatrudnienia, osiągając wysokie wartości krytyczne, staje się znakiem ostrzegającym przed wzrostem ryzyka pracowniczego zdarzenia kryzysowego, rozumianego np. jako odejście pracownika czy działania kontrproduktywne. Tym samym pomiar spodziewanej niepewności zatrudnienia może ograniczać koszty pracownicze.

Podsumowując, do najważniejszych zaleceń metodycznych należą:

- możliwość uwzględniania opóźnień,
- konieczność właściwej operacjonalizacji pojęć, w tym możliwość zastosowania zbiorów rozmytych,
- zdecydowana konieczność uwzględniania wielu zmiennych współistniejących,
- porzucenie prostych równań regresji przy analizie niepewności zatrudnienia,
- konieczność pracy nad nowymi, jeszcze bardziej dokładnymi narzędziami kwestionariuszowymi pomiaru niepewności zatrudnienia,
- możliwość prac nad spodziewaną (w nowym miejscu pracy) niepewnością zatrudnienia.

6.4. Kształt zatrudnienia w przyszłości z uwzględnieniem badań nad niepewnością zatrudnienia

Literatura przedmiotu jest bogata w prognozy dotyczące prognoz zatrudnienia. Wiele z nich wprost lub pośrednio odnosi się do niepewności zatrudnienia. Pracownicy słyszą o długofalowych prognozach spadku zapotrzebowania na pracowników, takich jak klasyczna już prognoza Ryfkiina (2001) mówiąca, że za 50 lat do wykonywania całej pracy wytwórczej potrzeba będzie jedynie 5% siły roboczej. Na podstawie przeprowadzonego badania można wnioskować o kilku czynnikach, które mogą kształtować zatrudnienie w przyszłości. Ze względu na niepewność

przyszłości raczej będą to przypuszczenia i pytania niż jednoznaczne stwierdzenia. Najbardziej pewna wydaje się kontynuacja dotychczasowych trendów – specjalizacja pracy, wzrost znaczenia technologii i ograniczenie możliwości pionowego awansu zawodowego. Nie można jednak wykluczyć działania nieoczekiwanych determinant, jak pandemia lub wojna.

Cele banków komercyjnych zawsze koncentrowały się wokół produktywności i zysków, ale sposób organizacji pracy przez lata transformacji zmienił się i, jak wynika z przeprowadzonych badań, niepewność zatrudnienia dotyczy pracowników każdego szczebla drabiny organizacyjnej w banku. Brakuje badań pozwalających zmierzyć niepewność zatrudnienia w bankach na początku transformacji, stąd trudno jest oceniać długoterminowe trendy związane z niepewnością zatrudnienia. Można jednak uznać, że niepewność zatrudnienia w różnym stopniu dotyczy wszystkich pracowników.

Jednocześnie znaczenie mogą mieć wspomniane wcześniej czynniki spustowe, tj. gwałtowne lub intensywne zmiany, które działają jak wyzwalacz niepewności zatrudnienia. Można przypuszczać, że określony poziom obaw związanych z pracą występuje u wszystkich pracowników, ale czynnik spustowy może wyzwać lawinowy wzrost niepewności zatrudnienia. Może to być związane z relacjami międzypracowniczymi. Do czasu aż obawy związane z pracą są indywidualne, mają mniejszą siłę oddziaływania niż obawy (przejawiające się niepewnością zatrudnienia), które znalazły wyraz w rozmowach między pracownikami. Takie rozmowy mogą kreować postrzeganie pracy jako niepewnej, a w konsekwencji tworzyć kulturę niepewności zatrudnienia i kulturę świadomości niepewności zatrudnienia.

Kryzys związany z pandemią COVID-19 zmusił pracodawców do natychmiastowego wdrożenia pracy zdalnej i szeregu związanych z tym konsekwencji. To istotnie wpłynęło na warunki pracy. Jeśli przyjąć, że XXI wiek będzie czasem rewolucji zdrowotnej i biologicznej, to nieprzystosowanie pracowników i pracodawców do nowych warunków, technologii i sposobów produkcji będzie istotnie wpływać na zmianę zapotrzebowania na pracowników. Zmiany technologiczne jeszcze bardziej będą wymuszać na pracownikach, aby nieustannie się dokształcali, byli bardziej elastyczni i dostosowywali się do warunków rynkowych. W takich warunkach niepewność zatrudnienia jest powszechnym stanem. Biorąc natomiast pod uwagę wzrost znaczenia technologii w pracy i wzrost inwigilacji technologicznej, można się spodziewać, że pracodawcy zechcą wykorzystywać coraz bardziej dane na temat pracowników i profilować pracowników tak jak na Facebooku, by jeszcze lepiej poznać ich potrzeby, a potem, odpowiadając na nie, podnosić efektywność pracy.

Jednym z czynników hamujących zmiany na rynku pracy i w zatrudnieniu jest mentalność, przyzwyczajenie i w efekcie ścieżka zależności (*path dependency*). W jakimś stopniu pracodawcy podczas pandemii bali się wprowadzenia pracy zdalnej, wątpiąc w efektywność takich rozwiązań. Tymczasem w wielu przypadkach okazało

się, że pracownicy są tak odpowiedzialni i tak skrupulatnie rozliczani z efektów pracy, że praca zdalna nie musiała wiązać się ze spadkiem efektywności. Pozostaje otwarte pytanie: czy takie zmiany okażą się trwałe i w jakim stopniu będą wpływać na niepewność zatrudnienia? Trzeba jednak być przygotowanym na to, że tak gwałtowne i niespodziewane zdarzenia jak pandemia będą występować w przyszłości, a związana z tym praca zdalna ograniczy kontakty społeczne ze współpracownikami i je utrudni. Dodatkowo nowego znaczenia nabiera równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (*work life balance*), a rozdzielanie tych dwóch wymiarów w przypadku pracy zdalnej w domu może być trudne. To z kolei niesie konsekwencje dla niepewności zatrudnienia – nie wszyscy pracownicy pozytywnie oceniają domowe warunki pracy.

Kolejną znaczną zmianą, nieobjętą już badaniem empirycznym, jest napływ uchodźców na skutek wybuchu wojny w Ukrainie. Scenariusze oddziaływania imigrantów na rynek pracy, a tym samym na niepewność zatrudnienia odczuwaną przez pracowników, są bardzo rozbieżne i zależą od tego, jak i kiedy zostanie rozwiązany konflikt zbrojny. Jego trwanie może stymulować niepewność zatrudnienia zarówno wśród imigrantów, jak i miejscowych pracowników, tym bardziej że duża część uchodźców z Ukrainy przeżyła traumę. Wojna w Ukrainie spowodowała wzrost stresu również wśród polskich pracowników, a konkurencja Ukraińców na części subrynków pracy może sprzyjać wzrostowi niepewności zatrudnienia wśród pracowników.

Zmianom związanym z pandemią COVID-19 i wojną w Ukrainie towarzyszą długotrwałe procesy silnie wpływające na zatrudnienie. W konsekwencji wzrostu liczby osób z wykształceniem wyższym, spadku jego jakości i rosnącego niedostosowania do potrzeb pracodawców nasilać się może zjawisko *overqualified*, czyli posiadania przez pracowników nadmiarowych kwalifikacji w stosunku do obejmowanego stanowiska. Wzrost liczby studentów spowodował, że wielu absolwentów będzie pracować poniżej swoich kwalifikacji. W przypadku banków nie ma potrzeby zatrudniać na masową skalę pracowników z wyższym wykształceniem. Praca w banku jeszcze bardziej będzie przypominać pracę na taśmie produkcyjnej, gdzie nie są potrzebne wysokie kwalifikacje, a wystarczy mieć wiedzę potrzebną do wypełniania określonych funkcji i charakteryzować się skutecznością. Tego z kolei można się nauczyć podczas szkolenia. Ponadto pracownik z wyższym wykształceniem będzie prawdopodobnie mieć wyższe oczekiwania płacowe, wyższe aspiracje i będzie mniej lojalny (*Europe 2020 targets*, 2013, za: Urbaniak, 2014). Taka sytuacja będzie sprzyjać prekaryzacji pracy w banku i szerzej – pracy pracowników administracyjnych. W globalnym ujęciu przemiany zatrudnienia następują w różnym tempie w różnych gospodarkach. Można sądzić, że kształt zatrudnienia będzie zależeć od pracodawców i ruchów kapitału międzynarodowego, a zatem od krajów, które będą najbardziej ekspansywne w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych. Za takie uznaje się Chiny i inne potęgi gospodarcze.

6.5. Ograniczenia i dalsze kierunki badań

Przeprowadzone badanie, podobnie jak każde inne, ma szereg ograniczeń. Jednym z nich jest ankietowy sposób zbierania danych, który pociąga za sobą różne rodzaje ryzyka. Jednocześnie trzeba pamiętać, że dotyczy to zdecydowanej większości badań nie tylko na temat niepewności zatrudnienia. W celu uniknięcia błędu wspólnej metody (*common method bias*), podobnie jak Hootegen i in. (2019), kierując się zaleceniami Podsakoffa i in. (2003), zastosowano dobrowolny i anonimowy udział w badaniu. Dodatkowo kwestionariusz mierzył wiele aspektów zatrudnienia i ankietowanym trudno było się domyślić, jak brzmią hipotezy badania. Ograniczeniem niniejszych badań jest również duża, ale jednak nielosowa próba badawcza, której skład, mimo wykorzystania różnorodnych metod pozyskiwania ankietowanych, został zdominowany przez pracowników z Wielkopolski (44,4%). Wynikało to z ograniczeń kosztowych prowadzonych badań i mogło wpływać na uzyskane wyniki, chociaż prawdopodobnie nie w decydującym stopniu. Dodatkowo jeśli badacze chcieliby bardziej uogólnić uzyskane wyniki, tym bardziej powinny one być reprezentatywne dla Polski, Europy i świata. Kolejnym krokiem powinny być zatem międzynarodowe badania porównawcze (De Witte, 2005). Autor monografii podjął już pewne kroki w tym kierunku, prowadząc w latach 2016–2020 podczas stażu podoktoranckiego badania porównawcze w Rosji (Davydenko i in., 2018; Kaźmierczyk, Tarasova i in., 2020; Kaźmierczyk i Zajdler, 2020), jednak wymagają one pogłębienia i rozszerzenia.

Zbudowany model jest dobry dla analizowanych grup pracowników, ponieważ dla nich została dobrana próba badawcza. Znajdują się w niej osoby o różnych cechach, a model jest uśrednieniem związków między tymi cechami dla różnych osób. Jednocześnie model ma charakter eksploracyjny i powstał na zróżnicowanej grupie. Gdyby budować modele dla każdej grupy osobno, to prawdopodobnie udałoby się stwierdzić drobne różnice, jednak przy kilkutysięcznej próbie różnice raczej nie będą znaczące (w próbach $n > 1000$ łatwo o istotność statystyczną marginalnych efektów bez znaczenia merytorycznego¹²⁶).

Przeprowadzone badanie wskazuje na poziom niepewności zatrudnienia pracowników banków w danym momencie. Tylko w ograniczonym zakresie dotyczy dynamiki zjawiska, czy raczej jej braku – przeprowadzone w latach 2016–2020 badania nie wykazały istotnych statystycznie zmian niepewności zatrudnienia. Według części autorów badanie poprzeczne nie tylko uniemożliwia wyciąganie wniosków przyczynowo-skutkowych (Hootegen i in., 2019), ale także nie bierze pod uwagę, że pracownik może przyzwyczaić się do warunków pracy (nawet jeśli są one wysoce stresujące i niepewne) i wówczas może raportować niższy poziom niepewności zatrudnienia niż inny pracownik, który z dnia na dzień znalazł się w niepewnej sytu-

¹²⁶ Porównując różnice w średnich, widać, że często są to ułamki punktów.

acji. Przyzwyczajenie do niepewności zatrudnienia, o którym wspominał np. Glavin (2013), może wpływać na uzyskiwane rezultaty badań. Stąd w dalszych badaniach należałoby kontrolować wpływ przyzwyczajenia na niepewność zatrudnienia oraz inne badane abstrakty. Służyłaby temu zaproponowana wcześniej krzywa opadu niepewności zatrudnienia, której koncepcję należałoby rozwijać empirycznie. Być może odpowiedzią na część wątpliwości co do nasilenia niepewności zatrudnienia mogłaby być koncepcja czynników spustowych, których osiągnięcie mogłoby stymulować dalszy gwałtowny wzrost niepewności zatrudnienia wśród pracowników. Po przekroczeniu takiego progu krytycznego pracownicy rozumiani jako system społeczny zmieniają swoje grupowe myślenie o niepewności zatrudnienia. Zmienia się wówczas ocena, jaką grupowo nadają niepewności zatrudnienia. Przejawia się ono m.in. w rozmowach między pracownikami. Mogą oni tworzyć negatywne myślenie grupowe wzmacniające poczucie niepewności zatrudnienia indywidualnych pracowników.

Dotychczasowe badania poświęcone niepewności zatrudnienia najczęściej miały charakter przekrojowy. Bardzo mało jest badań podłużnych dotyczących niepewności zatrudnienia, a badań podłużnych w bankach autor nie znalazł. Realizacja takich badań pociąga za sobą olbrzymi wydatek, nie tylko organizacyjny, ale przede wszystkim finansowy, niemniej pozwoliłyby one odnieść poziomy niepewności zatrudnienia w różnych momentach do faz cyklu koniunkturalnego. Wówczas można by badać kolejne hipotezy, takie jak np. Hk1: niepewność zatrudnienia rośnie w fazie spowolnienia koniunkturalnego lub Hk2: niepewność zatrudnienia jest wskaźnikiem wyprzedzającym bądź opóźniającym koniunktury. Hipotezy te można by badać z uwzględnieniem różnych składowych niepewności zatrudnienia, np. tych zaproponowanych przez O'Neilla i Sevastosa (2013), tym bardziej że na podstawie zaprezentowanych w niniejszej książce badań zaobserwowano, że kwestionariusz ich autorstwa dobrze sprawdza się w różnicowaniu poziomu niepewności zatrudnienia i jej składowych.

Chociaż przeprowadzone badanie koncentrowało się na powiązaniach niepewności zatrudnienia i efektywności pracy, to na podstawie zebranych danych nie było możliwe określenie finansowych kosztów niepewności zatrudnienia (np. związanych z absencją pracowników). Bardziej szczegółowe dane uzyskano by przy dostępności danych dotyczących produktywności pracy poszczególnych pracowników, mierzonych np. wynikami zarządzania przez cele czy systemami prowizyjnymi. Ostatecznie, mając do dyspozycji szczegółowe dane finansowe, można obliczyć, jakie koszty (obliczane na podstawie dni absencji) generuje podwyższona niepewność zatrudnienia i jaki jest ich udział w kosztach pracy. Niestety pozyskane dane nie pozwalają na dokonanie takich obliczeń, co jest ograniczeniem niniejszego badania. Jednocześnie postulat ten zapewne jeszcze długo pozostanie niezrealizowany z powodu niechęci banków do tego typu badań. Nie chcą one udostępniać żadnych danych, które mogłyby narazić je na jakiegokolwiek negatywne konsekwencje.

Pewnym ograniczeniem prezentowanych badań jest nieuwzględnienie w nich zmian wynikających z kryzysu związanego z pandemią COVID-19 oraz wojny w Ukrainie. Oba zjawiska mogły wpłynąć na analizowane zmienne, chociaż wojna w Ukrainie nie dotyczy bezpośrednio pracowników banków w Polsce, ponieważ tylko znikoma ich część to Ukraińcy. Analiza danych ankietowych z 2020 r., a zatem roku pandemicznego, nie wykazała różnic w poziomie zmiennych w stosunku do poprzednich lat. Możliwe jednak, że skutki pandemii będą odczuwalne dopiero w dłuższej perspektywie. Niemniej konieczność rozpoczęcia obliczeń nad danymi determinowała okres badania empirycznego.

Przeprowadzone badanie i towarzyszące mu rozważania pozwoliły na wyciągnięcie wniosków co do dalszych kierunków badań. Zgodnie z wynikami empirycznymi okazało się, że relacje i zaufanie międzypracownicze pośredniczą w relacji zatrudnialności i stresu (co podważa H2 w aspekcie zaufania międzypracowniczego). Nieoczekiwanie wysoka zatrudnialność sprzyjała spadkowi zaufania i pogorszeniu relacji w pracy, a to przekładało się na zmniejszenie stresu. Jest to trudne do wytłumaczenia. Można przypuszczać, że pracownicy czujący się pewnie na otwartym rynku pracy mniej koncentrują się na utrzymaniu dobrych relacji w pracy, natomiast ci, którzy obawiają się, czy uda im się znaleźć inną pracę, nie mają wyjścia i muszą (w ich opinii) dbać o swoją sytuację w pracy, np. poprzez utrzymywanie dobrych relacji. Jeszcze trudniej wyjaśnić słaby, ale pozytywny i istotny wpływ dobrych relacji i zaufania na poziom stresu. Być może dobre relacje z kolegami z pracy podnoszą poczucie odpowiedzialności za wspólnie osiągnany wynik, a to zwiększa stres. Podwyższony poziom stresu może też mobilizować pracowników do poszukiwania wsparcia u współpracowników. Być może rozwiązaniem tej skomplikowanej zależności byłoby uwzględnienie jeszcze innych czynników (mediatorów lub moderatorów), które wyjaśniłyby wątpliwości co do interpretacji wyników. Te ostatnie sprawiają, że relacja ta powinna być głębiej badana w przyszłości, aby sprawdzić, czy uzyskane wyniki nie są przypadkowe oraz czy zależność ta występuje w większej populacji. Warto rozbudować model empiryczny o kolejne zmienne. To co prawda komplikuje sam proces badawczy i wymaga zaangażowania dodatkowych środków, ale pozwala na uchwycenie zależności, które są obserwowalne dopiero po uwzględnieniu mediatorów i moderatorów komplikujących zależność, jednocześnie zbliżając model (będący uproszczeniem rzeczywistości) do samej rzeczywistości.

Podkreślana we wcześniejszych badaniach nad niepewnością zatrudnienia konieczność przeprowadzania możliwie szerokich badań empirycznych, uwzględniających wiele aspektów pracy, determinuje dodatkowe możliwości eksploracji zagadnienia. Tworząc dostatecznie duży model, można zbadać, czy tworzą się grupy pracowników, a jeśli tak, to jakie. Na tej podstawie można, w dalszej perspektywie, próbować określać grupy ryzyka, które obejmowałyby pracowników szczególnie zagrożonych negatywnymi zjawiskami związanymi z pracą. Przy odpowiednio zaawansowanych badaniach i bogatej bazie danych pracowników można próbować obliczyć

ryzyko pracowniczego zdarzenia kryzysowego. Obejmowałyby ono prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnego zjawiska lub zdarzenia u danego pracownika. Do takich zjawisk można zaliczyć niepożądane zdarzenia, które korelują z niepewnością zatrudnienia¹²⁷, np. wysoka absencja w pracy czy mobbing (zarówno doświadczany przez pracownika, jak i stosowany względem innych pracowników). Dalsze badania pomogłyby również określić graniczne poziomy ryzyka, po przekroczeniu których istotnie rośnie możliwość pracowniczego zdarzenia kryzysowego. Następnie można by takie badania pogłębić i wskazać rozkłady niepewności zatrudnienia charakterystyczne dla różnych grup pracowników. Im bardziej szczegółowe dane byłyby dostępne, tym bardziej dokładnie można by określić prawdopodobieństwo zdarzenia kryzysowego dla danego pracownika; czyli im bardziej uda się scharakteryzować pracownika za pomocą możliwie szerokiego zestawu cech lub kryteriów, tym większa byłaby dokładność narzędzia do predykcji takiego zdarzenia kryzysowego.

Wątpliwości w wynikach modelu budzi również brak jednoznacznego kierunku zależności między relacjami i zaufaniem a zaangażowaniem. Przeprowadzone obliczenia nie pozwalają stwierdzić, co jest determinantą czego. Można zatem przypuszczać, że istnieje jeszcze inny czynnik, którego kontrola pozwoliłaby na określenie kierunku zależności. Prawdopodobnie w określonych warunkach to rosnące relacje i zaufanie są przyczyną spadku zaangażowania, a w innych okolicznościach rosnące zaangażowanie jest przyczyną spadku zaufania i relacji. Można podejrzewać, że część pracowników zadaniowo nastawiona na sukces w mniejszym stopniu troszczy się o relacje i dba o zaufanie współpracowników.

W przypadku relacji niepewności zatrudnienia i zaangażowania, pomimo silnego związku, nie można było również wskazać kierunku zależności. Zatem z jednej strony wzrost niepewności zatrudnienia powoduje spadek zaangażowania, a z drugiej – wzrost zaangażowania powoduje spadek niepewności zatrudnienia. Można to interpretować w ten sposób, że w sytuacji obawy o utratę pracy lub utratę jej cennych aspektów część pracowników zaczyna okazywać niższe zaangażowanie. Z drugiej strony jeśli pracownik zaczyna bardziej się angażować, to oczekuje, że pracodawca to zauważy, i wówczas obawy pracownika o utratę pracy lub jej cennych aspektów stają się mniejsze.

Obawy te mogą inaczej kształtować się w różnych grupach pracowników. Wiele grup społecznych (metryczkowych, demograficznych) warto by było przeanalizować z poznawczego punktu widzenia. W szczególności obiecujące wyniki dają badania niepewności zatrudnienia i towarzyszących zmiennych wśród najmłodszych pracowników. Charakteryzują się oni stosunkowo niskim poziomem niepewności zatrudnienia i stresu. Pojawia się zatem pytanie, czy wynika to ze specyfiki wieku, czy ze zmian pokoleniowych (wówczas byłoby to zgodne z koncepcją pokoleń baby

¹²⁷ Szeroką listę korelatów niepewności zatrudnienia zaprezentowano, analizując jej przyczyny i konsekwencje.

boomers, X, Y, Z – zob. Jakubowska, 2018; Ratajczak, 2018). W dalszych badaniach można by systematycznie powtarzać badania wśród młodych pracowników, aby móc zaobserwować tendencje rozwojowe niepewności zatrudnienia i stwierdzić, czy cechy młodego pokolenia pracowników są trwałe. Ma to szczególne znaczenie w dobie niżu demograficznego i prognozowanego wzrostu popytu na pracę młodych osób.

Powszechnym procesem wpływającym na pracę jest zmiana wykształcenia. Zgodnie z uzyskanymi wynikami wykształcenie ekonomiczne (zarówno średnie, jak i wyższe) sprzyjało niższemu poziomowi zatrudnialności niż odpowiednie wykształcenie nieekonomiczne. Można to przypisywać zmianom, jakie następowały na rynku pracy i na rynku edukacyjnym, a w szczególności nasyceniu rynku pracy pracownikami z wykształceniem ekonomicznym. W latach 90. XX w. na uczelniach bardzo popularne były kierunki związane z zarządzaniem i marketingiem, następnie początek XXI w. przyniósł wzrost zainteresowania finansami. W przyszłości warto poszukiwać takich kierunków wykształcenia, które będą różnicować zatrudnialność i niepewność zatrudnienia, oraz porównać je do popularności określonych kierunków wśród studentów. Można przypuszczać, że moda na określone kierunki wykształcenia może mieć wpływ na poziom niepewności zatrudnienia (w danym momencie i później, kiedy absolwenci wejdą już na rynek pracy).

Podjęta analiza powiązań niepewności zatrudnienia z segmentacją zatrudnienia wymaga dalszych prac. Warto rozszerzyć zakres zmiennych charakteryzujących przynależność do pierwszorzędного i drugorzędного segmentu zatrudnienia. Pytaniem wymagającym odpowiedzi w przyszłości jest również to, czy sama świadomość przynależności do jakiegoś segmentu rynku lub zatrudnienia powoduje, że pracownik charakteryzuje się obniżonym albo podwyższonym poziomem niepewności zatrudnienia. Może się bowiem okazać, że ważna jest nie tylko sama przynależność do danej grupy, ale także jej świadomość.

Zakończenie

Zainteresowanie niepewnością zatrudnienia ze strony praktyków i teoretyków od kilkudziesięciu lat systematycznie rośnie, jednak tematyka ta jest stosunkowo nowa w polskiej literaturze poświęconej zatrudnieniu. Dodatkowo interesują się nią różne dziedziny nauki, co może nastroczać problemów w realizacji badań. Podejście w ramach ekonomii i finansów do niepewności zatrudnienia nie jest dostatecznie wyeksponowane w literaturze przedmiotu. Mimo że przeprowadzona analiza pokazała, iż znaczna część badaczy zajmujących się niepewnością zatrudnienia jest ekonomistami, to niedostatecznie akcentuje się ekonomiczne aspekty niepewności zatrudnienia oraz sam fakt, że niepewność zatrudnienia jest problemem ekonomicznym. Jak wynika z przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu, teoria niepewności zatrudnienia znajduje się dopiero we wstępnej fazie, chociaż dynamicznie się rozwija.

Do tej pory niedostatecznie zwraca się uwagę na przyczyny niepewności zatrudnienia oraz zmienne towarzyszące i demograficzne, które, jak wynika z literatury przedmiotu oraz zrealizowanych badań empirycznych, mogą istotnie wpływać na końcowe wyniki badań. Istnieje także szereg innych luk badawczych, które zgodnie z zaleceniami badaczy wymagają dalszych analiz. Część z nich starano się wypełnić w niniejszej monografii. To natomiast determinowało cele i metody prezentowanego badania. Zatem jego głównym celem były identyfikacja i pomiar powiązań niepewności zatrudnienia z wybranymi aspektami pracy: stresem, zaangażowaniem organizacyjnym i subiektywnie postrzeganą efektywnością pracy, z uwzględnieniem wpływu takich mediatorów organizacyjnych jak zaufanie i relacje interpersonalne oraz wpływu postrzeganej zatrudnialności i kontroli nad pracą. Celowi nadrzędnemu były podporządkowane cele szczegółowe wskazane w punkcie 1.6.2.

Jak wynika z podsumowania zawartego w punkcie 6.1, zrealizowano wszystkie cele badawcze. Wypełniono wiele luk badawczych, zarówno tych dotyczących technik i metod badawczych, jak i samego meritum niepewności zatrudnienia. W szczególności niniejsza praca jest odpowiedzią na akcentowane w literaturze przedmiotu zapotrzebowanie na zwartą pozycję analizującą nie tylko skutki, ale także przyczyny niepewności zatrudnienia. Zastosowanie równań strukturalnych oraz *causal mediation analysis* pozwoliło na zobrazowanie skomplikowanych zależności między

zmiennymi, a nie tylko prostych powiązań korelacyjnych. Wypełniając lukę badawczą wynikającą z analizy literatury przedmiotu, szczególną uwagę zwrócono na możliwe przyczyny i skutki zmiennych przyjętych do modelu badawczego. Zgodnie z ekonomiczną koncepcją „ryнку cieni” przyjęto, że w obszarze pracy następuje wymiana niepewności zatrudnienia na inne aspekty zatrudnienia.

W literaturze przedmiotu wielokrotnie wskazywano, że specyfika niepewności zatrudnienia sprawia, że potrzebne są szerokie badania obejmujące zasięgiem jednocześnie wiele zmiennych towarzyszących niepewności zatrudnienia, które mogą okazać się jej mediatorami lub moderatorami. Stąd prezentowane badanie objęło dość szerokie spektrum zmiennych, w tym stres, poczucie zatrudnienia oraz poczucie kontroli nad pracą. Jedną z najistotniejszych zmiennych w modelu była efektywność pracy, która jest wynikiową wzajemnego oddziaływania na siebie całego systemu zmiennych i w znacznym stopniu decyduje o przypisaniu niniejszych badań do dyscypliny ekonomia i finanse.

Badanie empiryczne przeprowadzono wśród pracowników polskich banków, co jest istotne ze względu na brak do tej pory takich badań w Europie Środkowej i Wschodniej. Jako istotny walor prezentowanych badań należy uznać dużą próbę badawczą, obejmującą ponad 2400 pracowników banków, co w kontekście niechęci banków do podobnych badań jest istotnym osiągnięciem. W przyszłości należałoby rozszerzyć badania o aspekty wspomniane w punkcie 6.5. Można także postawić postulat realizacji badań na próbie losowej, co jednak w obliczu wspomnianych problemów nie wydaje się realne. Być może udałoby się to w odniesieniu do innych przedsiębiorstw – niefinansowych. Z drugiej jednak strony, w wielu aspektach funkcjonowania organizacyjnego banki są liderami we wdrażaniu nowych rozwiązań a zatem wyprzedzają inne przedsiębiorstwa (niefinansowe) w procesach determinujących niepewność zatrudnienia. Stąd można przypuszczać, że procesy zachodzące w bankach i wywołujące niepewność zatrudnienia wystąpią z opóźnieniem w innych podmiotach rynkowych. Z kolei realizacja badania empirycznego w latach 2016–2020, a także zakres postawionych celów i hipotez spowodowały, że monografia jedynie w ograniczonym stopniu uwzględnia wpływ pandemii COVID-19 oraz wojny w Ukrainie na niepewność zatrudnienia i inne analizowane zmienne.

Realizowane badanie dało rezultat w postaci weryfikacji postawionych hipotez. Okazało się, że zaufanie i relacje międzypracownicze mają, często pośredni, wpływ na wiele zmiennych uwzględnionych w modelu. To sprawia, że ich ignorowanie może prowadzić do negatywnych konsekwencji. Jednocześnie zaobserwowano, że poprawa relacji i zaufania następuje w sytuacjach kryzysowych i jest swego rodzaju mechanizmem obronnym stosowanym przez pracowników. Zgodnie z H1, zaufanie i relacje międzypracownicze osłabiały niekorzystne oddziaływanie niepewności zatrudnienia na poziom zaangażowania organizacyjnego. Z kolei wpływ zaufania i relacji na efektywność pracy był znacznie bardziej skomplikowany i pośredni. Rozwojowi praktyki gospodarczej towarzyszy rozwój nauki i wydaje się, że duża część menedżerów jest

świadoma bezpośredniego wpływu wielu zmiennych uwzględnionych w modelu badawczym (czemu sprzyja przeszło 30 lat transformacji gospodarczej i towarzyszących jej szkoleń), jednak pośredni wpływ zmiennych wymaga jeszcze analiz i tym bardziej czasu na implementację wiedzy o nich w praktyce gospodarczej. Prawdopodobnie wiedza na temat pośredniego i bardziej skomplikowanego wpływu zmiennych na siebie wzajemnie może stać się czynnikiem różnicującym podmioty gospodarcze i stanowiącym o byciu liderem. Tym samym prezentowane badanie przyczynia się do wzrostu wiedzy teoretycznej i praktycznej na temat bezpośrednich i pośrednich powiązań niepewności z innymi aspektami uwzględnionymi w modelu badawczym.

Również wpływ subiektywnego poczucia zatrudnialności na efektywność pracy (nawet pośredni) był trudny do modelowego uchwycenia (H2). Oznacza to, że trudno jest wskazać na czynniki, które wprost wiążą zatrudnialność z efektywnością pracy. Może to tłumaczyć, dlaczego część przełożonych (choć coraz rzadziej) ignoruje tzw. miękkie aspekty polityki personalnej. Brak bezpośredniego wpływu i rezultatów może powodować, że takie aspekty są pomijane na rzecz bardziej istotnych i bezpośrednich determinant efektywności pracy.

W modelu badawczym istotny okazał się bezpośredni, korzystny wpływ poczucia kontroli pracownika nad pracą na niepewność zatrudnienia, zaangażowanie organizacyjne i efektywność pracy. To daje asumpt do rozważań nad tym, jak sprawić, aby pracownik czuł, że spełnia się w pracy i sam wyznacza cele, które realizuje w sposób dla niego wygodny. Zadaniem przełożonych jest umiejętne łączenie celów biznesowych z indywidualnymi celami pracowników.

Zgodnie z oczekiwaniami niepewność zatrudnienia była swego rodzaju zmienną wynikową, która dodatnio korelowała z negatywnymi aspektami związanymi z drugorzędym zatrudnieniem i negatywnie korelowała z pozytywnymi aspektami związanymi z pierwszorzędnym zatrudnieniem. Tym samym niepewność zatrudnienia można uznać za swego rodzaju „papierek lakmusowy” wielu innych procesów personalnych.

Uzyskane rezultaty pozwoliły na sformułowanie wielu wniosków i rekomendacji teoretycznych i praktycznych, zaprezentowanych w rozdziale 6. Wypracowano również wnioski metodyczne, które mają szczególne znaczenie w obliczu nowatorstwa badań nad niepewnością zatrudnienia. Jednocześnie wiele luk badawczych (analizowanych w punkcie 6.5) wciąż nie zostało wypełnionych i zapewne będzie przedmiotem zainteresowania autora niniejszej monografii w przyszłości.

Bibliografia

- Aaronson, D. i Sullivan, D. G. (1998). The decline of job security in the 1990s: Displacement, anxiety, and their effect on wage growth. *Economic Perspectives*, 22(Q I), 17–43.
- Abolade, D. A. (2018). Impact of employees' job insecurity and employee turnover on organisational performance in private and public sector organisations. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 5–19. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0016>
- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychological Reports*, 75(1), 547–558. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.1.547>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology* (t. 2, s. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adeel Anjum, M. i Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 7(3), 417–434.
- Adekiya, A. A. (2018). Effect of self-esteem on perceived job insecurity: The moderating role of self-efficacy and gender. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 64(4), 10–22. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2018-0019>
- Ahearn, R. (2012). *Globalization, worker insecurity, and policy approaches*. Congressional Research Service. https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/900
- Ahlstrom, D. (2012). On the types of papers the Asia Pacific Journal of Management generally publishes. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 1–7. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9283-y>
- Ahmed, S., Ansari, J., Kanwal, N. i Kurio, N. (2021). The impact of work motivation, job stress, insecurity, and engagement on turnover intention. *KASBIT Business Journal*, 14(4), 138–154.
- Ahn, P. S. (2008). Organising as a catalyst for promoting decent work in the informal economy in South Asia. *Indian Journal of Labour Economics*, 51(4), 1015–1026.
- Albrecht, S. i Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76–92. <https://doi.org/10.1080/09585190210158529>
- AleBank.pl. (2019). *Ile zarabia się w bankowości? Raport płacowy*. <https://alebank.pl/wynagrodzenia-w-bankowosci-w-2018-roku/?id=273207&catid=28090&cat2id=18916>
- Aliyev, K. (2022). Well-being costs of perceived job insecurity: Mediating role of financial satisfaction, subjective healthiness and institutional trust. *Journal of International Studies* (2071-8330), 15(2), 140–156. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-2/10>

- Allen, F., Gu, X. i Kowalewski, O. (2013). Corporate governance and intra-group transactions in european bank holding companies during the crisis. W: B. N. Jeon i M. P. Olivero (red.), *Global banking, financial markets and crises* (t. 14, s. 365–431). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S1569-3767\(2013\)0000014016](https://doi.org/10.1108/S1569-3767(2013)0000014016)
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, R. D., Hitt, M. A. i Greer, C. R. (1982). Occupational stress and perceived organizational effectiveness in formal groups: An examination of stress level and stress type. *Personnel Psychology*, 35(2), 359–370. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1982.tb02201.x>
- Allen, T., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R. C. i Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145–164. <https://doi.org/10.1348/096317901167299>
- Alyeksyeyev, I. i Pozniakova, O. (2018). Transformation of ownership of the banking system in Poland and Ukraine: problems and prospects. *Financial Sciences / Nauki o Finansach*, 23(1), 33–48. <https://doi.org/10.15611/fins.2018.1.03>
- Andrałojć, M. i Ławrynowicz, M. (2012). Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi / Human Resource Management*, 5, 49–62.
- Andrzejczak, A. (2021). Ocena przydatności szkoleń i transferu ich efektów na przykładzie banków. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management*, 1(991), 69–88. <https://doi.org/10.15678/ZNU-EK.2021.0991.0105>
- Aquino, K., Lewis, M. U. i Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073–1091. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1073::A-ID-JOB943>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1073::A-ID-JOB943>3.0.CO;2-7)
- Armstrong-Stassen, M. (1993). Production workers' reactions to a plant closing: The role of transfer, stress, and support. *Anxiety, Stress, & Coping*, 6(3), 201–214. <https://doi.org/10.1080/10615809308248380>
- Armstrong-Stassen, M. i Latack, J. C. (1992). Coping with work-force reduction: The effects of layoff exposure on survivors' reactions. *Academy of Management Proceedings*, 1992(1), 207–211. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1992.17515544>
- Arnold, A. i Staffelbach, B. (2012). Perceived post-restructuring job insecurity: The impact of employees' trust in one's employer and perceived employability. *German Journal of Human Resource Management*, 26(4), 307–330. <https://doi.org/10.1177/239700221202600405>
- Ashford, S. J., Lee, C. i Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829. <https://doi.org/10.2307/256569>
- Astley, W. G. (1984). Subjectivity, Sophistry and Symbolism in Management Science. *Journal of Management Studies*, 21(3), 259–272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00410.x>
- Ashton, M. C., Lee, K., Vries, R. E. de, Perugini, M., Gnisci, A. i Sergi, I. (2006). The HEXACO model of personallity structure and indigenou lexical personality dimensions in Italian, Dutch, and English. *Journal of Research in Personality*, 40, 851–875. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.06.003>

- Astell-Burt, T. i Feng, X. (2013). Health and the 2008 economic recession: Evidence from the United Kingdom. *PLOS ONE*, 8(2), e56674. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0056674>
- Auerbach, A. J. i Gale W. G. (2009). *The economic crisis and the fiscal crisis: 2009 and beyond*. The Brookings Institute. <https://www.brookings.edu/research/the-economic-crisis-and-the-fiscal-crisis-2009-and-beyond/>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. i Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Awosusi, O. O. i Fasanmi, S. S. (2014). Who's next for the axe? Procedural justice and job insecurity among bankers in Nigeria. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 114, 403–409. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.720>
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. i Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Ayoko, O. B. i Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297–318. <https://doi.org/10.1108/10444060810909275>
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Backhouse, R. E. i Medema, S. G. (2009). Retrospectives: On the definition of economics. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 221–233. <https://doi.org/10.1257/jep.23.1.221>
- Báez Lebrón, M. (2014). Subjective and social impacts of job insecurity of workers with disabilities in the post work era. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 314–325.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. i Leiter, M. P. (2011a). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. i Leiter, M. P. (2011b). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. i Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B. i Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bal Taştan, S. (2016). Predicting job strain with psychological hardiness, organizational support, job control and work overload: An evaluation of Karasek's DCS model. *Post-modern Openings / Deschideri Postmoderne*, 7(1), 107–130. <http://dx.doi.org/10.18662/po/2016.0701.07>

- Balkin, D. B. i Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11(2), 153–169. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110207>
- Banach, W. (2001). Hermeneutyka gospodarcza, czyli ekonomia jako nauka humanistyczna. *Kultura Współczesna*, 4(30), 66–83.
- Bank Gospodarstwa Krajowego z certyfikatem Najlepszego Pracodawcy (Top Employer) 2019. (2019, 1 lutego). <https://www.bgk.pl/aktualnosci/bank-gospodarstwa-krajowego-z-certyfikatem-najlepszego-pracodawcy-top-employer-2019-2424/>
- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bas, D. S. (2011). Hayek's critique of the general theory: A new view of the debate between Hayek and Keynes. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 14(3), 288–310.
- Basch, J. i Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. W: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel i W. J. Zerbe (red.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (s. 1–20). Greenwood Publishing Group.
- Baszyński, A. (2008). Działanie bankowego rynku pracy w Polsce na przełomie XX i XXI wieku. W: W. Jarmołowicz (red.), *Przemiany na współczesnym rynku pracy* (s. 105–223). Wydawnictwo Forum Naukowe.
- Baszyński, A. (2014). *Koncentracja i konkurencja w sektorach bankowych transformujących się krajów europejskich. Studium teoretyczno-empiryczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Baszyński, A. (2016). Reformy bankowe a wzrost gospodarczy. Przykład krajów transformujących się. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 4, 4–16. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.34>
- Becchio, G. (2019). Behavioral economics, gender economics, and feminist economics: friends or foes? *Journal of Economic Methodology*, 26(3), 259–271. <https://doi.org/10.1080/1350178X.2019.1625218>
- Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Polity Press.
- Beck, U. (2002). *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*. Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. i Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482. <https://doi.org/10.5465/256788>
- Bednarski, M., Arendt, Ł., Grabowski, W. i Kukulak-Dolata, I. (2020). *Segmentacja rynku pracy w Polsce*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Béduwé, C., Dupray, A. i Akremi, A. (2018). Perceived job insecurity in early careers and human capital accumulation. *Cereq Working Paper*, 6, 1–19.
- Berger, C. R. i Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>

- Berglund, T., Furåker, B. i Vulkan, P. (2014). Is job insecurity compensated for by employment and income security? *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0143831X12468904>
- Bernhard-Oettel, C., De Cuyper, N., Schreurs, B. i De Witte, H. (2011). Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: The role of security expectations and fairness. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1866–1886. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573967>
- Berntson, E. i Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279–292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>
- Bilal, Mohammed Al-Matari, E., Khan, S., Ahmed Mareai Senan, N., Abbas, A. i Manzoor, S. (2022). Impact of fear of COVID-19 Pandemic on job insecurity and subjective well-being. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 59, 469580221102695. <https://doi.org/10.1177/00469580221102695>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. J. Wiley.
- Bodak, A. i Gableta, M. (2015). Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska*, 83, 45–54.
- Bodie, Z. i Merton, R. C. (2003). *Finanse*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. i Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Borg, I. (1992). Überlegungen und Untersuchungen zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36(3), 107–116.
- Borg, I. i Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13(2), 13–26. <https://doi.org/10.1108/01437729210010210>
- Borra, C. i Gómez-García, F. (2016). Wellbeing at work and the great recession: The effect of others' unemployment. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1939–1962. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9679-8>
- Bosman, J., Buitendach, J. H. i Laba, K. (2005). Job insecurity, burnout and organisational commitment among employees of a financial institution in Gauteng. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 32–40. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.210>
- Bosman, J., Rothmann, S. i Buitendach, J. H. (2005). Does positive affect buffer the association? *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), art. 4. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.199>
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B. i Harris, T. B. (2014). I cannot afford to have a life: Employee adaptation to feelings of job insecurity. *Personnel Psychology*, 67(4), 887–915. <https://doi.org/10.1111/peps.12061>
- Boudens, C. J. (2005). The story of work: A narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(9), 1285–1306. <https://doi.org/10.1177/0170840605055264>
- Brandl, B. (2021). Trust as the cement in the employment relationship? The role of trust in different workplace employment relations regimes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 80–96. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0139>
- Brief, A. P. i Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.2307/258391>

- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M. i McKibben, E. (2007). Self engagement at work. W: C. L. Cooper i D. Nelson (red.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (s. 143–158). Sage Publications.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. W: B. M. Staw i L. L. Cummings (red.), *Research in organizational behavior* (t. 10, s. 213–255). JAI Press.
- Brockner, J., Grover, S. L., Reed, T. F., DeWitt, R. L. i O'Malley, M. N. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 526–541. <https://doi.org/10.2307/2392882>
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F. i DeWitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413–425. <https://doi.org/10.2307/256380>
- Brockner, J., Tyler, T. R. i Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241–261. <https://doi.org/10.2307/2393223>
- Brooks, I., Weatherston, J. i Wilkinson, G. (2010). *The international business environment: Challenges and changes* (wyd. 2). Pearson Education Canada.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J. i Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361–378. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
- Buble, M. (2015). Tendencies in evolution of 21st century management. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20, 1–17.
- Buchner-Jeziorska, A. (2012). Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania i skutki stosowania niestandardowych form zatrudnienia w Polsce. *Opuscula Sociologica*, 1(1), 5–16.
- Buckner, S. L., Mouser, J. G., Dankel, S. J., Jessee, M. B., Mattocks, K. T. i Loenneke, J. P. (2017). The general adaptation syndrome: Potential misapplications to resistance exercise. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 20(11), 1015–1017. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2017.02.012>
- Budros, A. (2002). The mean and lean firm and downsizing: Causes of involuntary and voluntary downsizing strategies. *Sociological Forum*, 17(2), 307–342. <https://doi.org/10.1023/A:1016093330881>
- Burchell, B. (2009). Flexicurity as a moderator of the relationship between job insecurity and psychological well-being. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2(3), 365–378. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp021>
- Burchell, B. (2011). A temporal comparison of the effects of unemployment and job insecurity on wellbeing. *Sociological Research Online*, 16(1), 66–78. <https://doi.org/10.5153/sro.2277>
- Burgard, S. A., Kalousova, L., & Seefeldt, K. S. (2012). Perceived job insecurity and health: The Michigan recession and recovery study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(9), 1101–1106. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182677dad>
- Bürmann, M., Jacobsen, J., Kristen, C., Kühne, S. i Tsolak, D. (2022). Did immigrants perceive more job insecurity during the SARS-CoV-2 Pandemic? Evidence from German Panel Data. *Social Sciences (2076-0760)*, 11(5), 224–224. <https://doi.org/10.3390/socsci11050224>
- Bussing, A. (1999). Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry.

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 219–242. <https://doi.org/10.1080/135943299398339>
- Bustillo, R. M. de i Pedraza, P. de. (2010). Determinants of job insecurity in five European countries: *European Journal of Industrial Relations*, 16(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/0959680109355306>
- Butterworth, P., Leach, L., McManus, S. i Stansfeld, S. (2013). Common mental disorders, unemployment and psychosocial job quality: Is a poor job better than no job at all? *Psychological Medicine*, 43(8), 1763–1772.
- Butterworth, P., Leach, L. S., Strazdins, L., Olesen, S. C., Rodgers, B., Broom, D. H. (2011). The psychosocial quality of work determines whether employment has benefits for mental health: Results from a longitudinal national household panel survey. *Occupational and Environmental Medicine*, 68(11), 806–812.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M. i Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02704>
- Callea, A., Urbini, F. i Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735–746. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0143>
- Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E. i Chirumbolo, A. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 399–420. <https://doi.org/10.1177/0143831X14546238>
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V. i Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health: main effects and occupational differences*. National Institute for Occupational Safety and Health.
- Capnary, M. C., Rachmawati, R. i Agung, I. (2018). The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees with Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies. *Business: Theory & Practice*, 19, 217–227. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.22>
- Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P. i Useem, M. (1997). *Change at work*. Oxford University Press.
- Cascio, W. F. (1998). Learning from outcomes: Financial experiences of 311 firms that have downsized. W: M. K. Gowing, J. D. Kraft i J. C. Quick (red.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization* (s. 21–54). American Psychological Association.
- Cascio, W. F. i Wynn, P. (2004). Managing a downsizing process. *Human Resource Management*, 43(4), 425–436. <https://doi.org/10.1002/hrm.20034>
- Cazes, S. i Nesporova, A. (2001). Labour market flexibility in the transition countries: How much is too much? *International Labour Review*, 140(3), 293–325.
- Charkhabi, M. (2018). Do cognitive appraisals moderate the link between qualitative job insecurity and psychological-behavioral well-being? *International Journal of Workplace Health Management*, 11(6), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2018-0008>

- Cheng, G. H.-L. i Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Cheng, Y., Chen, C.-W., Chen, C.-J. i Chiang, T. (2005). Job insecurity and its association with health among employees in the Taiwanese general population. *Social Science & Medicine (1982)*, 61(1), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.11.039>
- Chirkowska-Smolak, T. (2012). Zaangażowanie w pracę w kontekście dopasowania człowieka do pracy. *Czasopismo Psychologiczne / Psychological Journal*, 18(2), 185–194.
- Chirkowska-Smolak, T. (2015). Konsekwencje stresu wynikającego z braku bezpieczeństwa zatrudnienia i sposoby radzenia sobie z nim. *Bezpieczeństwo Pracy*, 10, 8–11.
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna*, 11(36), 34–44. <https://doi.org/10.7366/1896180020163603>
- Chirkowska-Smolak, T. i Czumak, M. (2021). Ryzyko braku relacji zawodowych. Konstrukcja skali niepewności zatrudnienia w sytuacji pandemii. *Człowiek i Społeczeństwo*, 51, 145–164. <https://doi.org/10.14746/cis.2021.51.8>
- Chirkowska-Smolak, T. i Grobelny, J. (2016). Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna kwestionariusza postrzeganego stresu w pracy (PSwP). *Czasopismo Psychologiczne / Psychological Journal*, 22(1), 131–139. <https://doi.org/10.14691/CPPJ.22.1.131>
- Chirumbolo, A. (2015). The impact of job insecurity on counterproductive work behaviors: The moderating role of honesty – humility personality trait. *Journal of Psychology*, 149(6), 554–569. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.916250>
- Chirumbolo, A. i Areni, A. (2005). The influence of job insecurity on job performance and absenteeism: The moderating effects of work attitudes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 65–71.
- Chirumbolo, A. i Areni, A. (2010). Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 195–214. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358368>
- Chiu, S.-F., Lin, S.-T. i Han, T.-S. (2015). Employment status and employee service-oriented organizational citizenship behaviour: The mediating roles of internal mobility opportunity and job insecurity. *Career Development International: The Journal for Executive, Consultants, Academics and Individuals*, 20(2), 133–146. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2014-0096>
- Chojnacki, P. (2015). Niepewność zatrudnienia – Czy jest się czego obawiać? *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Łódzka*, 61(1202), 49–62.
- Chowwen, C. i Ivensor, E. (2009). Job insecurity and motivation among women in Nigerian consolidated banks. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 316–326. <https://doi.org/10.1108/17542410910968788>
- Christian, M. S. i Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26536346>
- Christie, A. M. i Barling, J. (2009). Disentangling the indirect links between socioeconomic status and health: The dynamic roles of work stressors and personal control. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1466–1478. <https://doi.org/10.1037/a0016847>

- Chung, H. i Mau, S. (2014). Subjective insecurity and the role of institutions. *Journal of European Social Policy*, 24(4), 303–318. <https://doi.org/10.1177/0958928714538214>
- Chung, H. i van Oorschot, W. (2010). *Employment insecurity of European individuals during the financial crisis. A multi-level approach*. RECwowe Working Paper Series 14/10. The University of Edinburgh. <https://era.ed.ac.uk/handle/1842/4776>
- Chung, H. i van Oorschot, W. (2011). Institutions versus market forces: Explaining the employment insecurity of European individuals during (the beginning of) the financial crisis: *Journal of European Social Policy*, 21(4), 287–301. <https://doi.org/10.1177/0958928711412224>
- Cizreliogullari, M. N., Altun, O. i Barut, P. (2019). The effect of emotional exhaustion on workplace ostracism and job insecurity in North Cyprus hotel industry. *Business and Economics Research Journal*, 10(5), 1167–1178. <https://doi.org/10.20409/berj.2019.228>
- Claessens, S. i van Horen, N. (2009). *Being a foreigner among domestic banks: Asset or Liability?* DNB Working Paper, 224, 37, <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Being-a-Foreigner-Among-Domestic-Banks-Asset-or-Liability-23450>
- Clark, A. i Postel-Vinay, F. (2009). Job security and job protection. *Oxford Economic Papers*, 61(2), 207–239.
- Cohen, S. i Janicki-Deverts, D. (2012). Who's stressed? distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006, and 2009. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1320–1334.
- Cohen, S. i Williamson, G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. *The Social Psychology of Health*, 13, 31–67.
- Colbert A. E. (2004). *Understanding the effects of transformational leadership: The mediating role of leader-follower value congruence* [niepublikowana rozprawa doktorska]. University of Iowa.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. i LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Conyon, M., Girma, S., Thompson, S. i Wright, P. (2002). The impact of mergers and acquisitions on company employment in the United Kingdom. *European Economic Review*, 46(1), 31–49.
- Cook, J. i Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Costa, S. i Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work & Stress*, 31(4), 375–394. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330781>
- Crespo, R. F. (2011). Two conceptions of economics. *Journal of Applied Economics*, 14(2), 181–197. [https://doi.org/10.1016/S1514-0326\(11\)60011-1](https://doi.org/10.1016/S1514-0326(11)60011-1)
- Cunanan, A. J., De Weese, B. H., Wagle, J. P., Carroll, K. M., Sausaman, R., Hornsby, W. G. III, Haff, G. G., Triplett, N. T., Pierce, K. C. i Stone, M. H. (2018). The general adaptation syndrome: A foundation for the concept of periodization. *Sports Medicine*, 48(4), 787–797. <https://doi.org/10.1007/s40279-017-0855-3>
- Czakon, P. (2017). Prekaryzacja pracy. Propozycja socjologicznego ujęcia zjawiska. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 112, 123–133. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.112.10>

- Czarnota, D. (2014). Bank jako instytucja zaufania publicznego w dobie kryzysu – mit czy rzeczywistość? *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 186, 153–163.
- Dachapalli, L.-A. i Parumasur, S. B. (2012). Employee susceptibility to experiencing job insecurity. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(1), 31–43. <https://doi.org/10.4102/sajems.v15i1.125>
- Dancak, B. i Hlousek, V. (2007). Central and Eastern Europe in the process of globalization and europeanization: comparing the Czech Republic and Poland. W: K. Fábíán (red.), *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis* (t. 89, s. 227–250). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1569-3759\(07\)89007-3](https://doi.org/10.1016/S1569-3759(07)89007-3)
- Daniels, K. (1999). Coping and the job demands-control-support model: An exploratory study. *International Journal of Stress Management*, 6(2), 125–144. <https://doi.org/10.1023/A:1022932427319>
- Darvishmotevali, M., Arasli, H. i Kilic, H. (2017). Effect of job insecurity on frontline employee's performance: Looking through the lens of psychological strains and leverages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1724–1744. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0683>
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. i Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348. <https://doi.org/10.1177/0149206309346735>
- Davy, J. A., Kinicki, A. J. i Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323–349. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199707\)18:4%3C323::aid-job801%3E3.0.co;2-%23](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199707)18:4%3C323::aid-job801%3E3.0.co;2-%23)
- Davydenko, V. A., Kaźmierczyk, J., Romashkina, G. F. i Andrianova, E. V. (2018). A comparative analysis of the levels of collective trust among the banking staff in Poland and Russia. *Comparative Sociology*, 17(3–4), 299–317. <https://doi.org/10.1163/15691330-12341462>
- Davydenko, V., Kaźmierczyk, J., Romashkina, G. F. i Żelichowska, E. (2017). Diversity of employee incentives from the perspective of banks employees in Poland – Empirical approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(1), 116–126. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(9))
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. i Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 488–509. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x>
- De Cuyper, N., Baillien, E. i De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206–224. <https://doi.org/10.1080/02678370903257578>
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. i De Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770–788. <https://doi.org/10.1002/job.1800>
- De Cuyper, N. i De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>

- De Cuyper, N. i De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21(1), 65–84. <https://doi.org/10.1080/02678370701229050>
- De Cuyper, N. i De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. W: J. Hellgren, K. Näswall i M. Sverke (red.), *The Individual in the changing working life* (s. 88–107). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.005>
- De Cuyper, N., De Witte, H., Elst, T. V. i Handaja, Y. (2010). Objective threat of unemployment and situational uncertainty during a restructuring: Associations with perceived job insecurity and strain. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 75–85. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9128-y>
- De Cuyper, N., Schreurs, B., Elst, T. V., Baillien, E. i De Witte, H. (2014). Exemplification and perceived job insecurity: Associations with self-rated performance and emotional exhaustion. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 1–10. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000099>
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., Vanderheiden, P. A. i Roraff, C. E. (2004). New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: A long-term analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 155–177.
- De Meuse, K. P. i Guangrong Dai. (2013). Organizational downsizing: its effect on financial performance over time. *Journal of Managerial Issues*, 25(4), 324–344.
- De Meuse, K. P. T. J. i Tornow, W. W. (1990). The tie that binds – has become veiy, very frayed! *Human Resource Planning*, 12, 203–213.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. i Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work]. W: R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte i T. Taillieu (red.), *Van groep naar gemeenschap* [From group to community] (s. 325–350). Garant. <http://hdl.handle.net/1854/LU-132844>
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K. i Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 40–56. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400103>
- De Witte, H. i Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four european countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149–188. <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002002>

- De Witte, H., Pienaar, J. i De Cuyper, N. (2016). Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well-Being: Is There Causal Evidence? *Australian Psychologist*, 51(1), 18–31. <https://doi.org/10.1111/ap.12176>
- De Witte, H., Elst, T. V. i De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. W: J. Vuori, R. Blonk, R. Price (red.), *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course* (s. 109–128). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9798-6_7
- Debus, M. E., König, C. J. i Kleinmann, M. (2014). The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 329–351. <https://doi.org/10.1111/joop.12049>
- Debus, M. E., Probst, T. M., König, C. J. i Kleinmann, M. (2012). Catch me if I fall! Enacted uncertainty avoidance and the social safety net as country-level moderators in the job insecurity – job attitudes link. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 690–698. <https://doi.org/10.1037/a0027832>
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. i Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Degiuli, F. i Kollmeyer, C. (2007). Bringing Gramsci back in: Labor control in Italy's new temporary help industry. *Work, Employment and Society*, 21(3), 497–515. <https://doi.org/10.1177/0950017007080011>
- Dekker, S. W. A. i Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57–63. <https://doi.org/10.1080/00050069508259607>
- Derogatis, L. R. (2001). *BSI 18, Brief Symptom Inventory 18: Administration, scoring and procedures manual*. NCS Pearson, Inc.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>
- Dirks, K. T. i Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dixon, J. C., Fullerton, A. S. i Robertson, D. L. (2013). Cross-national differences in workers' perceived job, labour market, and employment insecurity in Europe: Empirical tests and theoretical extensions. *European Sociological Review*, 29(5), 1053–1067. <https://doi.org/10.1093/esr/jcs084>
- Dögüs, I. (2019). Rising wage differential between white-collar and blue-collar workers and market concentration: The case of the USA, 1964–2007. *PSL Quarterly Review*, 72(290), 223–251. https://doi.org/10.13133/2037-3643_72.290_4
- Dolot, A. (2019). Przyczyny odchodzenia pracowników z organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management*, 5(977), 129–142 <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0977.0508>
- Dołączyliśmy do elitarnego grona. Polska krajem rozwiniętym. (2018, 24 września). <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/dolaczylismy-do-elitarnego-grona-polska,23,0,2416663.html>

- Dong, J. Q. (2009). User acceptance of information technology innovations in the Chinese cultural context. *Asian Journal of Technology Innovation*, 17(2), 129–149. <https://doi.org/10.1080/19761597.2009.9668676>
- Drela, K. (2016). Prekariat – kierunki zmian i wpływ na rynek pracy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 449, 118–129. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.449.10>
- Drobnič, S., Beham, B. i Präg, P. (2010). Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe. *Social Indicators Research*, 99(2), 205–225. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9586-7>
- Druhova, V., Oleksandra, O. i Fostyak, V. (2021). A factor analysis of the impact of digitalisation on the banking industry. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management*, 991(1), 9–22. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0101>
- D'Souza, R. M., Strazdins, L., Lim, L. L.-Y., Broom, D. H. i Rodgers, B. (2003). Work and health in a contemporary society: Demands, control, and insecurity. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 57(11), 849–854. <https://doi.org/10.1136/jech.57.11.849>
- Dudycz, T. i Brycz, B. (2009). Czy paradygmat wartości przeżywa kryzys? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 534(17), 315–326.
- Dunlap, J. C. (1994). Surviving layoffs: A qualitative study of factors affecting retained employees after downsizing. *Performance Improvement Quarterly*, 7(4), 89–113. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1994.tb00652.x>
- Dworniczak, P. i Paszkowicz, M. A. (2012). Intuitionistic fuzzy values as a tool for rating employees' competences. *Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 222, 51–62.
- Dziawgo, D. (1998). *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Edelsky, C. (1981). Who's got the floor? *Language in Society*, 10(3), 383–421. <https://doi.org/10.1017/S004740450000885X>
- Einarsen, S. i Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247–263. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.12.3.247>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ellonen, N. i Nätti, J. (2015). Job insecurity and the unemployment rate: Micro- and macro-level predictors of perceived job insecurity among Finnish employees 1984–2008. *Economic and Industrial Democracy*, 36(1), 51–71. <https://doi.org/10.1177/0143831X13495720>
- Elsby, M., Hobijn, B. i Sahin, A. (2010). The labor market in the great recession. *Brookings Papers on Economic Activity*, 41(1), 1–69.
- Elst, T. V., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W. i De Witte, H. (2016). Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: towards a theoretical integration. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 32(2), 100–116. <https://doi.org/10.1002/smi.2584>
- Elst, T. V., De Cuyper, N. i De Witte, H. (2011). The role of perceived control in the relationship between job insecurity and psychosocial outcomes: Moderator or mediator? *Stress and Health*, 27(3), e215–e227. <https://doi.org/10.1002/smi.1371>

- Elst, T. V., De Witte, H. i De Cuyper, N. (2014a). The job insecurity scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364–380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Elst, T. V., Van den Broeck, A., De Cuyper, N. i De Witte, H. (2014b). On the reciprocal relationship between job insecurity and employee well-being: Mediation by perceived control? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 671–693. <https://doi.org/10.1111/joop.12068>
- Elst, T. V., Van den Broeck, A., De Witte, H. i De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*, 26(3), 252–271. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.703900>
- Emmenegger, P. (2009). Barriers to entry: Insider/outsider politics and the political determinants of job security regulations. *Journal of European Social Policy*, 19(2), 131–146. <https://doi.org/10.1177/0958928708101866>
- Ent, M. R., Baumeister, R. F. i Tice, D. M. (2015). Trait self-control and the avoidance of temptation. *Personality and Individual Differences*, 74, 12–15. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.031>
- Erlinghagen, M. (2008). Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries. *European Sociological Review*, 24(2), 183–197. <https://doi.org/10.1093/esr/jcm042>
- Evers, A., Frese, M. i Cooper, C. L. (2000). Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 221–240. <https://doi.org/10.1348/096317900166994>
- Farh, J.-L., Earley, P. C. i Lin, S.-C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421. <https://doi.org/10.2307/2393733>
- Faugier, J. i Sargeant, M. (1997). Sampling hard to reach populations. *Journal of Advanced Nursing*, 26(4), 790–797. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.00371.x>
- Fernández-Macías, E. (2012). Job polarization in Europe? Changes in the employment structure and job quality, 1995–2007. *Work and Occupations*, 39(2), 157–182. <https://doi.org/10.1177/0730888411427078>
- Fernet, C., Guay, F. i Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39–56. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00098-8)
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Newman, K., Stansfeld, S. A. i Marmot, M. G. (2005). Self-reported job insecurity and health in the Whitehall II study: Potential explanations of the relationship. *Social Science & Medicine* (1982), 60(7), 1593–1602. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.08.006>
- Fevre, R. (2007). Employment insecurity and social theory: The power of nightmares. *Work, Employment and Society*, 21(3), 517–535. <https://doi.org/10.1177/0950017007080013>
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. W: S. Fineman (red.), *Emotion in organizations* (s. 9–35). Sage.
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. i Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3–23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>

- Flejterski, S. (2007). *Metodologia finansów. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fonner, K. L. i Roloff, M. E. (2006). Effects of exposure to job insecurity on workplace expectations of interns in the United States and Australia. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 204–224. <https://doi.org/10.1108/19348830610823400>
- Fonner, K. L. i Roloff, M. E. (2008). Developing the pre-employment schema. The significance of information about the workplace and emotional support from friends and family. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(4), 212–231.
- Forbes, D. (1985). The no-layoff payoff. *Dun's Business Month*, 126(1), 64–66.
- Francis, L. i Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 250–261. <https://doi.org/10.1037/h0087260>
- Frederiksen, A. (2008). Gender differences in job separation rates and employment stability: New evidence from employer-employee data. *Labour Economics*, 15(5), 915–937.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. i Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Fullerton, A. S., Robertson, D. L. i Dixon, J. C. (2011). Reexamining the relationship between flexibility and insecurity: A multilevel study of perceived job insecurity in 27 European countries, comparing European workers. Part A: Experiences and Inequalities. *Research in the Sociology of Work*, 22, 9–41. [https://doi.org/10.1108/S0277-2833\(2011\)0000022004](https://doi.org/10.1108/S0277-2833(2011)0000022004)
- Furmańczyk, J. i Kaźmierczyk, J. (2020). Economic, psychological, and social consequences of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Transformation Studies*, 8, Supplement 1, 36–54.
- Gajderowicz, T. (2018). Valuation of employment decision criteria. *International Journal of Manpower*, 39(3), 398–413. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2016-0165>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z. i Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., i Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, Employment and Society*, 31(1), 36–53. <https://doi.org/10.1177/0950017015624399>
- Gandolfi, F. (2008). Reflecting on downsizing: What have managers learned? *SAM Advanced Management Journal*, 73(2), 46.
- Garrido Vásquez, M. E., Garrido-Vásquez, P. i Otto, K. (2020). Two sides of workplace interactions: How appreciation and social stressors shape the relationship between job insecurity and well-being. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 458–478. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i3.2023>
- Gersick, C. J. G., Dutton, J. E. i Bartunek, J. M. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1026–1044. <https://doi.org/10.5465/1556333>

- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior: An empirical examination. *Personnel Review*, 46(6), 1182–1198. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0126>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. i Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Girchenko, T. D., Serdiukova, O. I. i Gongalo, N. (2020). Macro-level comparison of the banking system in Ukraine and Poland. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 82, 97–108.
- Giunchi, M., Vonthron, A. -M. i Ghislieri, C. (2019). Perceived job insecurity and sustainable wellbeing: Do coping strategies help? *Sustainability*, 11(3), 784. <https://doi.org/10.3390/su11030784>
- Glambek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J. i Einarsen, S. (2014). Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: A 6-month prospective study. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255–268. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12035>
- Glambek, M., Skogstad, A. i Einarsen, S. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *Work & Stress*, 32(3), 297–312. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
- Glavin, P. (2013). The impact of job insecurity and job degradation on the sense of personal control. *Work and Occupations*, 40(2), 115–142. <https://doi.org/10.1177/0730888413481031>
- Gołata, E. i Paradysz, J. (2008). Metody statystyczne w badaniach naukowych. W: M. Sławińska i H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych* (s. 11–18). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Goos, M., Manning, A. i Salomons, A. (2009). Job polarization in Europe. *American Economic Review*, 99(2), 58–63. <https://doi.org/10.1257/aer.99.2.58>
- Gorsuch, R. L. (1997). Exploratory factor analysis: Its role in item analysis. *Journal of Personality Assessment*, 68(3), 532–560. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6803_5
- Gospodarowicz, A. (2000). *Zarządzanie bankiem komercyjnym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gospodarowicz, A. (2016). Specyfika organizacji instytucji kredytowych. W: A. Gospodarowicz i A. Nosowski (red.), *Zarządzanie instytucjami kredytowymi* (s. 338–346). C.H. Beck.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenhalgh, L. i Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673>
- Greenhalgh, L. i Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400101>
- Grobelny, J. (2020), *Psychologiczne predyktory efektywności zawodowej* [niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. i Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.

- Hallberg, U. E. i Schaufeli, W. B. (2006). „Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hallier, J. i Lyon, P. (1996). Job insecurity and employee commitment: Managers' reactions to the threat and outcomes of redundancy selection. *British Journal of Management*, 7(1), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00109.x>
- Hanappi, D. i Lipps, O. (2019). Job insecurity and parental well-being: The role of parenthood and family factors. *Demographic Research*, 40(31), 897–932.
- Harrison, B. (1997). *Lean and mean: Why large corporations will continue to dominate the global economy*. The Guilford Press.
- Hauser, C., Perkmann, U., Puntsher, S., Walde, J. i Tappeiner, G. (2016). Trust works! Sources and effects of social capital in the workplace. *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 128(2), 589–608. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1045-z>
- Hellgren, J. i Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215–236. <https://doi.org/10.1002/job.184>
- Hellgren, J., Sverke, M. i Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195. <https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Hepner, M. J., Multon, K. D. i Johnston, J. A. (1994). Assessing psychological resources during career change: development of the career transitions inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 55–74. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1004>
- Hernandez-Cervantes, J. I. (2022). Does behavioral economics substitute or complement neoclassical economics? Rethinking the behavioral revolution from a contextualist approach. *Brazilian Journal of Political Economy / Revista de Economia Política*, 42(2), 532–549. <https://doi.org/10.1590/0101-31572022-3248>
- Herzberg, F., Mausner, B. i Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hesselink, D. J. K. i Van Vuuren, T. (1999). Job flexibility and job insecurity: The Dutch case. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 273–293. <https://doi.org/10.1080/135943299398366>
- Higgins, H. N. (2013). Conflicts of interest between banks and firms: Evidence from Japanese mergers. *Pacific-Basin Finance Journal*, 24(C), 156–178. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pacfin.2013.04.004>
- Hirsch, B. T., Macpherson, D. A. i Hardy, M. A. (2000). Occupational age structure and access for older workers. *ILR Review*, 53(3), 401–418. <https://doi.org/10.1177/001979390005300303>
- Ho, K. (2009). *Liquidated: An ethnography of Wall Street*. Duke University Press Books.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. i Vinken, V. (2008). *Values survey module 2008 manual*. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-08/>
- Hootegeem, A. V., Niesen, W. i De Witte, H. (2019). Does job insecurity hinder innovative work behaviour? A threat rigidity perspective. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 19–29. <https://doi.org/10.1111/caim.12271>

- Hoque, K. i Kirkpatrick, I. (2003). Non-standard employment in the management and professional workforce: Training, consultation and gender implications. *Work, Employment and Society*, 17(4), 667–689. <https://doi.org/10.1177/0950017003174004>
- Hornowska, E. (2010). *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Horodecka, A. i Vozna, L. (2017). A new paradigm of economic policy based on the synthesis of orthodox and heterodox economics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu / Research Papers of the Wrocław University of Economics*, 489, 137–148. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.489.12>
- Horvath, R. (2013). Does trust promote growth? *Journal of Comparative Economics*, 41(3), 777–788. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2012.10.006>
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Huang, G., Niu, X., Lee, C. i Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 752–769. <https://doi.org/10.1002/job.1815>
- Huang, G., Zhang, Y., Zhang, X. i Long, L. (2021). Job insecurity, commitment and proactivity towards the organization and one's career: Age as a condition. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 532–552. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12322>
- Huang, G.-H., Lee, C., Ashford, S., Chen, Z. i Ren, X. (2010). Affective job insecurity. A mediator of cognitive job insecurity and employee outcomes relationships. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 20–39. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400102>
- Huang, R.-T., Sun, H.-S., Hsiao, C.-H. i Wang, C.-W. (2017). Minimizing counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 15–26. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2015-0238>
- Hur, H. i Ha, H. (2019). *The link between perceptions of fairness, job training opportunity and at-will employees' work attitudes: Lessons from US Georgia State Government*. 43(3/4), 375–397. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0090>
- Hur, W.-M., Moon, T. i Jun, J.-K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302–315. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2014-0342>
- Imai, K., Keele, L. i Tingley, D. (2010). A general approach to causal mediation analysis. *Psychological Methods*, 15(4), 309–334. <https://doi.org/10.1037/a0020761>
- Indriyani, R., Eliyana, A. i Panjaitan, J. (2020). The role of job insecurity mediation on the effect of workplace bullying on work engagement and health problems. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1273–1281.
- Ingham, H. i Ingham, M. (2011). Job creation and labour market flexibility: Miracle or mirage on the Polish labour market? *Industrial Relations Journal*, 42(4), 339–357. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2011.00631.x>
- Introduction to Mediation Analysis. (b.d.). Datapott analytics. Pobrano 19 września 2021 z <https://datapott.com/introduction-to-mediation-analysis/>

- Ito, J. K. i Brotheridge, C. M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 40–64. <https://doi.org/10.1108/02683940710721938>
- Jacobson, D. i Hartley, J. (1991). Mapping the context. W: J. Hartley, D. Jacobson, B. Klaundermans i T. Van Vuuren (red.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk* (s. 1–22). Sage.
- Jacobson, L. S., LaLonde, R. i Sullivan, D. (1993). Earnings losses of displaced workers. *American Economic Review*, 83(4), 685–709.
- Jacukowicz, Z. (2005). Płaca minimalna i bezrobocie – Hipotetyczne związki. *Polityka Społeczna*, 8, 1–5.
- Jak naprawdę wygląda praca w „Mordorze na Domaniewskiej”? (2015, 10 lipca). <https://forsal.pl/artykuly/882260.jak-naprawde-wyglada-praca-w-mordorze-na-domaniewskiej.html>
- Jakubowska, A. (2018). Starzenie się zasobów pracy w Polsce – analiza konsekwencji. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8, 68–82. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.124>
- Janasz, K. (2009). Ryzyko i niepewność w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 14, 87–98.
- Janc, A. (2004). *Bank i jego miejsce w pośrednictwie finansowym okresu transformacji. (Bilans zamknięcia okresu przedakcesyjnego w państwach Europy Środkowej i Wschodniej)*. Twigger.
- Jarvis, D. S. L. (2010). Theorising risk and uncertainty in social enquiry: Exploring the contribution of Frank Knight. *History of Economics Review*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/18386318.2010.11682161>
- Jaźwiński, I. (2008). Kapitał ludzki w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów Polski. *Prace Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, 481–489.
- Jaźwiński, I. (2017). *Kapitał ludzki w polityce regionalnej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jeżewski, R. (2021). Wpływ koronawirusa SARS-CoV-2 (jako wystąpienie siły wyższej) na zadłużenie Polaków. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8(14), 50–64. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2021.191>
- Jiang, L. i Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 44(6), 2307–2342. <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>
- Jiang, L. i Probst, T. M. (2013). Organizational communication: A buffer in times of job insecurity? *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 557–579. <https://doi.org/10.1177/0143831X13489356>
- JCQ Center Global. (b.d.). <http://www.jcqcenter.org/>
- Johnson, C. D., Messe, L. A. i Crano, W. D. (1984). Predicting job performance of low income workers: The work opinion questionnaire. *Personnel Psychology*, 37(2), 291–299. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1984.tb01451.x>
- Joseph, S., Linley, P. A., Harwood, J., Lewis, C. A. i McCollam, P. (2004). Rapid assessment of well-being: The Short Depression-Happiness Scale (SDHS). *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 77(4), 463–478. <https://doi.org/10.1348/1476083042555406>
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Judge, T. A., Locke, E. A. i Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
- Jurek, Ł. (2014). (Nie)lojalność pracowników z pokolenia Y. *Management Sciences / Nauki o Zarządzaniu*, 20(3), 44–54. <https://doi.org/10.15611/noz.2014.3.04>
- Kabaj, M. (2006). *Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. Dezaktywizacja Polski?* Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kabeer, N., Razavi, S. i van der Meulen Rodgers, Y. (2021). Feminist economic perspectives on the COVID-19 pandemic. *Feminist Economics*, 27(1–2), 1–29. <https://doi.org/10.1080/013545701.2021.1876906>
- Kalinowska-Nawrotek, B. (2005). *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Kalinowski, S. (2017). Niepewność pracy w warunkach uberyzacji gospodarki. W: Z. Galor, S. Kalinowski i U. Kozłowska (red.), *Marginalizacja a rozwój społeczny – Między teraźniejszością a przeszłością* (s. 47–60). Societas, Pars, Mundi.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Kalleberg, A. L. (2013). *Good jobs, bad jobs: The Rise of polarized and precarious employment systems in the United States 1970s to 2000s*. Russell Sage Foundation.
- Kalyal, H. J., Berntson, E., Baraldi, S., Näswall, K. i Sverke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 327–344. <https://doi.org/10.1177/0143831X09351214>
- Kang, D., Gold, J. i Kim, D. (2012). Responses to job insecurity: The impact on discretionary extra-role and impression management behaviors and the moderating role of employability. *The Career Development International*, 17(4), 314–332. <https://doi.org/10.1108/13620431211255815>
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. Praeger.
- Kapuściński, R. (2002). *Lapidarium V*. Czytelnik.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A. (1985). *Job content instrument: Questionnaire and user's guide, revision 1.1*. University of Southern California.
- Karasek, R. i Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kausto, J., Elo, A.-L., Lipponen, J. i Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431–452. <https://doi.org/10.1080/13594320500349813>
- Kawai, N. (2015). Does downsizing really matter? Evidence from Japanese multinationals in the European manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 501–519. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.616525>
- Kaźmierczyk, J. (2008). Fundusz pracy jako pozabudżetowe narzędzie ochrony socjalnej i zmniejszania bezrobocia. W: K. Marchewka-Bartkowiak (red.), *Pieniądz, budżet i rynek* (s. 141–150). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Kaźmierczyk, J. (2011a). Grzechy ekonomii, czyli trzynaście problemów w rozważaniach ekonomistów (esej). *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 25, 393–406.
- Kaźmierczyk, J. (2011b). *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce*. CeDeWu.pl.
- Kaźmierczyk, J. (2014). Centralizacja działalności jako czynnik zmniejszający jej regionalny charakter (przykład banków w Polsce). *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 1, 119–132.
- Kaźmierczyk, J. (2015a). Konsensus Poznański i Konsensus Azjatycki – jak daleko do Konsensusu Waszyngtońskiego? Analiza porównawcza. Pierwsze spostrzeżenia. W: K. Pietraszkiewicz (red.), *Sektor finansowy. Stymulatory i zagrożenia rozwoju* (s. 222–239). Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Kaźmierczyk, J. (2015b). Organizacja bankowa i psychologia w ujęciu systemowym. W: B. Pietrulewicz i M. A. Paszkowicz (red.), *Wybrane zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy* (s. 87–97). Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego.
- Kaźmierczyk, J. (2017). The Washington consensus and the Beijing consensus. First remarks. W: *Dinamika sotsial'noy transformatsii rossiyskogo obshchestva: regional'nyye aspekty: Materialy V Tyumenskogo mezhdunarodnogo sotsiologicheskogo Foruma. 5–6 oktyabrya 2017 g* (s. 27–42). Tyumenskiy gosudarstvennyy universitet.
- Kaźmierczyk, J. (2019). Workforce segmentation model: Banks' example. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 1938–1954. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4\(28\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4(28))
- Kaźmierczyk, J. i Aptacy, M. (2016). The management by objectives in banks: The Polish case. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(2), 146–158. [https://doi.org/10.9770/jesi.2016.4.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2016.4.2(3))
- Kaźmierczyk, J. i Chinalska, A. (2018). Flexible forms of employment, an opportunity or a curse for the modern economy? Case study: banks in Poland. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 782–798. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(21\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(21))
- Kaźmierczyk, J. i Macholak, P. (2014). Outsourcing in the Banking Sector (The Polish Banking Sector Case). *IAFOR Journal of Politics, Economics & Law*, 1(1), 15–28. <https://doi.org/10.22492/ijpel.1.1.02>
- Kaźmierczyk, J. i Nowak, D. (2013). Czy kryzys węgierski można potraktować jako przykład kryzysu modelu gospodarki. W: S. Owsiak, A. Pollok (red.), *W poszukiwaniu nowego ładu ekonomicznego* (s. 43–59). Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Kaźmierczyk, J., Romashkina, G. F. i Macholak, P. (2020). Lifelong learning as an employee retention tool. Comparative banking analysis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 1064–1080. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(71\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(71))
- Kaźmierczyk, J., Tarasova, A. i 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), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1723210>
- Kaźmierczyk, J. i Zajdler, K. (2020). Poziom stresu u pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, 65(11), 24–44. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.5012>
- Kaźmierczyk, J. i Żelichowska, E. (2017). Satisfaction of Polish bank employees with incentive systems: An empirical approach. *Baltic Region*, 9(3), 58–68.

- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A. i Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269–290. <https://doi.org/10.1037/a0036743>
- Kemal, M. U. i Shahid, S. (2012). Mergers, acquisitions and downsizing: evidence from a financial sector. *Global Business & Management Research*, 4(1), 112–122.
- Kiersztyn, A. (2007a). Underemployment. Nowe zjawisko czy nowy termin? *Polityka Społeczna*, 10, 17–26.
- Kiersztyn, A. (2007b). Who works for less? Contingent work and underemployment. W: K. M. Słomczyński i S. T. Marquart-Pyat (red.), *Continuity and change in social life: Structural and psychological adjustment in Poland* (s. 153–180). IFiS Publishers.
- Kiersztyn, A. (2012). Employment instability: A dynamic perspective. *International Journal of Sociology*, 42(1), 6–30. <https://doi.org/10.2753/IJS0020-7659420101>
- Kiersztyn, A. (2014). *Niepewność zatrudnienia. Kto jej doświadcza? Czy to stan chwilowy?* Zespół Porównawczych Analiz Nierówności Społecznych. Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. <https://rcin.org.pl/dlibra/publication/edition/204244/content>
- Kiersztyn, A. (2017). Non-standard employment and subjective insecurity: How can we capture job precariousness using survey data? W: A. L. Kalleberg i S. P. Vallas (red.), *Precarious Work* (t. 31, s. 91–122). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320170000031003>
- Kiersztyn, A. (2018). Labour market precariousness and political alienation. *Przegląd Socjologiczny*, 67(3), 35–61. <https://doi.org/10.26485/PS/2018/67.3/2>
- Kiersztyn, A. (2020). Niepewność zatrudnienia młodych dorosłych: Analiza sekwencji karier zawodowych. *Studia BAS*, 2(62), 73–90.
- Kiersztyn, A. i Dzierżgowski, J. (2012). Portret zatrudnionych na czas określony: Wyniki analiz ilościowych. W: M. Bednarski i K. W. Frieske (red.), *Praca na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska* (s. 67–92). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kim, Y., Kramer, A. i Pak, S. (2021). Job insecurity and subjective sleep quality: The role of spillover and gender. *Stress and Health* (formerly *Stress Medicine*), 37(1), 72–92. <https://doi.org/10.1002/smi.2974>
- King, D. i Rueda, D. (2008). Cheap labor: The new politics of “Bread and Roses” in industrial democracies. *Perspectives on Politics*, 6(2), 279–297. <https://doi.org/10.1017/S1537592708080614>
- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39(1), 79–92. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<79::AID-HRM7>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<79::AID-HRM7>3.0.CO;2-A)
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. i Happonen, M. (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 243–260. <https://doi.org/10.1080/135943299398348>
- Kinnunen, U., Mauno, S. i Siltaloppi, M. (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 179–194. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358366>

- Kinnunen, U. i Nätti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(3), 297–321. <https://doi.org/10.1080/13594329408410490>
- Klandermans, B. i Van Vuuren, T. (1999). Job Insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145–153. <https://doi.org/10.1080/135943299398294>
- Klandermans, P. G., Van Vuuren, T. i Hesselink, J. K. (2010). Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an objective status. *Economic and Industrial Democracy*, 31(1), 557–577. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358362>
- Klehe, U.-C., Zikic, J., Van Vianen, A. E. M., Koen, J. i Buyken, M. (2012). Coping proactively with economic stress: career adaptability in the face of job insecurity, job loss, unemployment, and underemployment. W: P.L. Perrewé, J. R.B. Halbesleben i C. C. Rosen (red.), *The role of the economic crisis on occupational stress and well being* (t. 10, s. 131–176). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2012\)0000010008](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2012)0000010008)
- Kline, T. J. (1999). The team player inventory: Reliability and validity of a measure of predisposition toward organizational team-working environments. *Journal for Specialists in Group Work*, 24(1), 102–112. <https://doi.org/10.1080/01933929908411422>
- Kluytmans, F. i Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261–272. <https://doi.org/10.1080/135943299398357>
- Knabe, A. i Rätzl, S. (2011). Scarring or scaring? The psychological impact of past unemployment and future unemployment risk. *Economica*, 78(310), 283–293. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00816.x>
- Knack, S. i Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251–1288.
- Knapińska, M. (2014). Prekariat jak zjawisko występujące na współczesnym rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(7), 94–112.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. University of Bosto Press.
- Knoop, R. (1994). Relieving stress through value-rich work. *The Journal of Social Psychology*, 134(6), 829–836. <https://doi.org/10.1080/00224545.1994.9923017>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Kołodko, G. (2008). *Wędrujący świat*. Prószyński i S-ka.
- König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N. i Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity – Job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231–247. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358629>
- Konkel, M. i Heffernan, M. (2021). How job insecurity affects emotional exhaustion? A study of job insecurity rumination and psychological capital during COVID-19. *Irish Journal of Management*, 40(2), 86–99. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0009>
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1, Pt.1), 31–41. <https://doi.org/10.1037/h0028656>
- Koster, F. i Fleischmann, M. (2017). Under pressure: An international comparison of job security, social security, and extra effort. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(13/14), 823–839. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2016-0031>

- Kostova, T. i Roth, K. (2003). Social Capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297–317. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416356>
- Kougiannou, K., Redman, T. i Dietz, G. (2015). The outcomes of works councils: The role of trust, justice and industrial relations climate. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 458–477. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12075>
- Kovalenko, V. V., Bolgar, T. M., Yevtushenko, O. A. i Pestovska, Z. S. (2019). Competitiveness of banks in the modern conditions of financial market development. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 2(29), 4–12. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i29.171731>
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79–102. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.006>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A. i Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Kryńska, E. (1996). *Segmentacja rynku pracy. Podstawy teoretyczne i analiza statystyczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kryńska, E. (2017). The faces of contemporary labour market segmentation. *Olsztyn Economic Journal*, (2), 137–149.
- Kryńska, E. i Kwiatkowski, E. (2013). *Podstawy wiedzy o rynku pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Księżyk, M. (2012). *Ekonomia: Podejście historyczne i prospektywne*. Oficyna Wydawnicza AFM. <https://repozytorium.ka.edu.pl/handle/11315/6925>
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (wyd. 2). University of Chicago Press.
- Kuhnert, K. W. i Palmer, D. R. (1991). Job security, health, and the intrinsic and extrinsic characteristics of work. *Group & Organization Studies*, 16(2), 178–192. <https://doi.org/10.1177/105960119101600205>
- Kulikowski, K. (2015). Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy. *Nauki o Zarządzaniu*, 3(24), 80–90.
- Kwiatkowski, E. (2019). Kierunki i charakter badań w ekonomii pracy oraz jej relacje do dziedzin i dyscyplin naukowych. W: M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne* (s. 205–222). Polska Akademia Nauk
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. i Fan, S. X. (2022). Psychological contract breach and organizational cynicism and commitment among self-initiated expatriates vs. Host country nationals in the Chinese and Malaysian transnational education sector. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 319–342. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09729-7>
- LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i Vishny, R. (1997). Trust in large organizations. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 87(2), 333–338.
- László, K. D., Pikhart, H., Kopp, M. S., Bobak, M., Pająk, A., Malyutina, S., Salavec, G. i Marmot, M. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science & Medicine*, 70(6), 867–874. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.11.022>

- Latack, J. C. i Dozier, J. B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *Academy of Management Review*, 11, 375–392. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283254>
- Lau, B. i Knardahl, S. (2008). Perceived job insecurity, job predictability, personality, and health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(2), 172–181. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31815c89a1>
- Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X. i Ren, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 373–390. <https://doi.org/10.1002/job.513>
- Lee, C., Bobko, P. i Chen, Z. X. (2006). Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA. *Applied Psychology*, 55(4), 512–540. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00233.x>
- Lee, C., Huang, G.-H. i Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Lee, C., Jamieson, L. F. i Earley, P. C. (1996). Beliefs and fears and Type A behavior: Implications for academic performance and psychiatric health disorder symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 151–177. <https://psycnet.apa.org/record/1996-00278-004>
- Lee, J. i Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Lee, S.-H., Hur, W.-M. i Shin, Y. (2022). Struggling to stay engaged during adversity: A daily investigation of frontline service employees' job insecurity and the moderating role of ethical leader behavior. *Journal of Business Ethics*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05140-y>
- Leiter, M. P. i Durup, M. J. (1996). Work, home, and in-between: A longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 29–47. <https://doi.org/10.1177/0021886396321002>
- Letourneux, V. (1998). *Precarious employment and working conditions in Europe*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/1999/working-conditions-labour-market/precious-employment-and-working-conditions-in-europe>
- Levanoni, E. i Sales, C. A. (1990). Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *The Journal of Social Psychology*, 130(2), 231–237. <https://doi.org/10.1080/00224545.1990.9924573>
- Lewchuk, W., Lafleche, M., Dyson, D., Goldring, L., Meisner, A., Procyk, S., Rosen, D., Shields, J., Viducis, P. i Vrankulj, S. (2013). *It's more than poverty: Employment precarity and household well-being. Research report. Poverty and employment precarity in Southern Ontario*. PEPSO, McMaster University. https://pepso.ca/documents/2013_itsmorethanpoverty_report.pdf
- Lewis, S. i Smithson, J. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29(6), 680–702. <https://doi.org/10.1108/00483480010296465>
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49(2), 171–194. <https://doi.org/10.1177/001872679604900203>

- Lim, V. K. G. (1997). Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences. *Work & Stress*, 11(3), 251–266. <https://doi.org/10.1080/02678379708256839>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. i Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Llosa-Fernández, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E. i Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 34(2), 211–223. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.281651>
- Loi, R., Ngo, H.-Y., Zhang, L. i Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669–685. <https://doi.org/10.1348/096317910X510468>
- Long, L.-R., Tu, Y., Wang, H.-J. i Jiang, L. (2022). The content of the threat matters: The differential effects of quantitative and qualitative job insecurity on different types of employee motivation. *Journal of Business & Psychology*, 37(2), 297–310. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09746-3>
- Lorey, I. i Butler, J. (2015). *State of insecurity: Government of the precarious*. Verso.
- Lundberg, S. (2022). Gender economics and the meaning of discrimination. *AEA Papers and Proceedings*, 112, 588–591. <https://doi.org/10.1257/pandp.20221086>
- Luthans, F., Youssef, C. M. i Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. W: F. Luthans, C. M. Youssef i B. J. Avolio, *Psychological capital*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Ma, B., Liu, S., Lasseben, H. i Ma, G. (2019). The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive workplace behavior: Does employment status matter? *Personnel Review*, 48(2), 595–610. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0138>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L. i Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267–275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Hack-Polay, D. i Fuxman, L. (2021). No one is safe! But who's more susceptible? Locus of control moderates pandemic perceptions' effects on job insecurity and psychosocial factors amongst MENA hospitality frontliners: a PLS-SEM approach. *BMC Public Health*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12071-2>
- Manning, M. R., Jackson, C. N. i Fusilier, M. R. (1996). Occupational stress, social support, and the costs of health care. *Academy of Management Journal*, 39(3), 738–750. <https://doi.org/10.2307/256662>
- Mao, E. i Palvia, P. (2006). Testing an extended model of IT acceptance in the Chinese cultural context. *ACM SIGMIS Database*, 37, 20–32. <https://doi.org/10.1145/1161345.1161351>
- Marciano, A. (2009). Buchanan's catalactic critique of Robbins' definition of economics. *Journal of Economic Methodology*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1080/13501780902912413>
- Martens, P. i Raza, M. (2010). Is globalisation sustainable? *Sustainability*, 2(1), 280–293. <https://doi.org/10.3390/su2010280>

- Marx, P. (2014). Labour market risks and political preferences: The case of temporary employment. *European Journal of Political Research*, 53(1), 136–159. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12027>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- Matuszczyk, K. i Duszczyk, M. (2018). Bezpieczeństwo na rynku pracy jako perspektywa teoretyczna w badaniach nad migracjami zarobkowymi. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 43(4), 25–42.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. i Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 209–237. <https://doi.org/10.1080/13594320500146649>
- Mauno, S., Kinnunen, U. i Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mauno, S., Leskinen, E. i Kinnunen, U. (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 919–937. <https://doi.org/10.1002/job.122>
- Mauno, S., Minkkinen, J., Hirvonen, R. i Kiuru, N. (2021). Job Insecurity and Depressive Symptoms in Mothers and Adolescents: A Dyadic Study. *Journal of Child & Family Studies*, 30(9), 2117–2128. <https://doi.org/10.1007/s10826-021-01994-4>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. i Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McGovern, P., Hill, S., Mills, C. i White, M. (2008). *Market, class, and employment*. Oxford University Press.
- Mckeown, T. (2016). Non-standard employment: When even the elite are precarious. *Journal of Industrial Relations*, 47(3), 276–293. <https://doi.org/10.1111/j.1472-9296.2005.00174.x>
- Menéndez-Espina, S., Llosa, J. A., Agulló-Tomás, E., Rodríguez-Suárez, J., Sáiz-Villar, R. i Lahseras-Díez, H. F. (2019). Job insecurity and mental health: The Moderating role of coping strategies from a gender perspective. *Frontiers in Psychology*, 10, 286. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00286>
- Miller, D. (2007). Paradigm prison, or in praise of atheoretic research. *Strategic Organization*, 5(2), 177–184. <https://doi.org/10.1177/1476127007077558>
- Millward, L. J. i Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their Psychological Contracts. *British Journal of Management*, 10(3), 253–274. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00131>
- Mirowsky, J. (1995). Age and the sense of control. *Social Psychology Quarterly*, 58(1), 31–43. <https://doi.org/10.2307/2787141>
- Mirowsky, J. i Ross, C. E. (2003). *Social causes of psychological distress*. Aldine de Gruyter.
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 65–84. <https://doi.org/10.1002/job.4030060106>
- Mitroff, I. I. (1972). The myth of objectivity or why science needs a new psychology of science. *Management Science*, 18(10), B-613. <https://doi.org/10.1287/mnsc.18.10.B613>

- Moen, P. i Roehling, P. (2004). *The career mystique: Cracks in the American dream*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Mohr, G. B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 337–359. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<337::AID-JOB18>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<337::AID-JOB18>3.0.CO;2-G)
- Morrison, E. W. i Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Morrissey, M. C., Brewer, G. J., Williams, W. J., Quinn, T. i Casa, D. J. (2021). Impact of occupational heat stress on worker productivity and economic cost. *American Journal of Industrial Medicine*, 64(12), 981–988. <https://doi.org/10.1002/ajim.23297>
- Moulang, C. i Strydom, M. (2018). Does well-being impact individuals' risky decisions and susceptibility to cognitive bias? *Accounting & Finance*, 58, 493–527. <https://doi.org/10.1111/acfi.12339>
- Mughan, A. i Lacy, D. (2002). Economic performance, job insecurity and electoral choice. *British Journal of Political Science*, 32(3), 513–533. <https://doi.org/10.1017/S0007123402000212>
- Murak, J. (2014). Imperializm ekonomii. *Economics / Ekonomia*, 3(3), 113–126. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171318797>
- Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C. i Briscoe, J. P. (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: A longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. *Group & Organization Management*, 38(4), 512–537. <https://doi.org/10.1177/1059601113495313>
- Musialik, R. (2015). Paradygmat w ekonomii a paradygmat w zarządzaniu sektorem publicznym. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 209, 136–145.
- Musiał, M. (2014). Wielowymiarowe ujęcie efektywności zarządzania finansami gospodarstw domowych. W: Czekał J., Miklaszewska E., Sułkowska W. (red.), *Rynek finansowy jako mechanizm alokacji zasobów w gospodarce* (s. 130–141). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Najlepsi pracodawcy w Polsce. Prześwietlamy rankingi. (2018, 18 czerwca). <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Najlepsi-pracodawcy-w-Polsce-Przeswietlamy-rankingi-7596587.html>
- Nappo, N. (2022). Self-perceived job insecurity and self-reported health: Differences between native-born and migrant workers based on evidence from the Sixth European Working Conditions Survey. *PLoS ONE*, 17(4), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267252>
- Narainsamy, K. i Van Der Westhuizen, S. (2013). Work related well-being: burnout, work engagement, occupational stress and job satisfaction within a medical laboratory setting. *Journal of Psychology in Africa*, 23(3), 467–474. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820653>
- Näswall, K., Sverke, M. i Hellgren, J. (2001). Tryggare kan ingen vara? Metaanalys av relationen mellan anställningsotrygghet och välbefinnande. W: *Arbetsmarknad & Arbetsliv* (s. 179–195). Arbetsmarknad & Arbetsliv. http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2001/aa2001_vol07_s179-193.pdf

- Näswall, K., Sverke, M. i Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37–49. <https://doi.org/10.1080/02678370500057850>
- Näswall, K. i De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 189–215. <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002003>
- Naylor, T. H. i Willimon, W. H. (1998). *Downsizing the USA*. B. Eerdmans-Lightning Source.
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V. i Dabija, D.-C. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*, 2, 65–82. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>
- Neumark, D., Polsky, D. i Hansen, D. (1999). Has job stability declined yet? New evidence for the 1990s. *Journal of Labor Economics*, 17(S4), S29–S64. <https://doi.org/10.1086/209942>
- Neves, P. i Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187–205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q. i Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 58(1), 35–44. <https://doi.org/10.1002/hrm.21921>
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. i Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93–113. <https://doi.org/10.1177/1059601101261006>
- Nixon, R. D., Hitt, M. A., Lee, H.-U. i Jeong, E. (2004). Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1121–1129. <https://doi.org/10.1002/smj.423>
- Nizamani, N., Ahmadani, M. M. i Kazi, H. (2017). The impact of psychological contract on stress and job insecurity: A road towards organizational sustainability. *Journal of Managerial Sciences*, 11, 49–60.
- Nowak, S. (2007). *Metodologia badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nunnally, J. C. i Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ogbeide, D. O. i Etafo, B. (2022). Psychological contract breach and engagement of academics in tertiary institutions in Nigeria. *Journal of Academic Research in Economics*, 14(2), 195–227.
- Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*. Difin.
- Ohanian, L. E. (2010). Understanding economic crises: The great depression and the 2008 recession. *Economic Record*, 86, 2–6. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2010.00667.x>
- Ohly, S., Sonnentag, S. i Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
- Okurame, D. E. (2012). Linking work–family conflict to career commitment: The moderating effects of gender and mentoring among nigerian civil servants. *Journal of Career Development*, 39(5), 423–442. <https://doi.org/10.1177/0894845310391903>
- Okurame, D. E. i Osuzoka, A. A. (2014). Exploring the attenuating influence of organisational communication and restorative strategy on subjective job insecurity in merged banks. *IFE Psychologia*, 22(1), 23–38.

- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P. i Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, 29, 599–608.
- Olsthoorn, M. (2013). Measuring precarious employment: A proposal for two indicators of precarious employment based on set-theory and tested with Dutch labor market-data. *Social Indicators Research*, 119. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0480-y>
- Oluwole, O. J., Aderibigbe, J. K. i Mjoli, T. Q. (2020). The attenuating effects of organisational justice on job insecurity and counterproductive work behaviours relationship. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 203–225. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/15n1a9>
- Omoruyi, Q., Chipunza, C. i Samuel, M. O. (2011). Perceptions of justice and extra-role behaviours of survivors after organisational restructuring at a consolidated bank in Nigeria. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 125–138. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.344>
- O'Neill, P. i Sevastos, P. (2013). The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/a0033114>
- Organ, D. W. i Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Osterhammel, J. i Petersson, N. P. (2009). *Globalization. A short history*. Princeton University Press.
- Otterbach, S. i Sousa-Poza, A. (2014). Job insecurity, employability, and health: An analysis for germany across generations. *IZA Discussion Papers*, 8438, 1–27.
- Otto, K., Hoffmann-Biencourt, A. i Mohr, G. (2011). Is there a buffering effect of flexibility for job attitudes and work-related strain under conditions of high job insecurity and regional unemployment rate? *Economic and Industrial Democracy*, 32, 609–630. <https://doi.org/10.1177/0143831X10388531>
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B. i Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181–204. <https://doi.org/10.1111/joop.12189>
- Pająk, K., Kamińska, B. i Kvilinskyi, O. (2016). Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(21), 204–217. <https://doi.org/10.18371/fcactp.v2i21.91052>
- Pałęcka, A. i Płucienniczak, P. P. (2017). Niepewne zatrudnienie, Lęk i działania zbiorowe, Trzy wymiary prekarności. *Kultura i Społeczeństwo*, 4, 61–81.
- Park, J. H. i Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202–3225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155164>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. i Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>

- Paszkwicz, M. A. (2018). *Zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w świetle capability approach. Studium teoretyczno-empiryczne*. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Paszkwicz, M. A. i Dworniczak, P. (2012). Wyznaczanie wskaźnika kompetencji ogólnych pracowników przy wykorzystaniu teorii zbiorów rozmytych. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 115, 223–234.
- Pauperyzacja. (2020). W: *Słownik języka polskiego PWN*. <https://sjp.pl/pauperyzacja>
- Pech, C. (2017). Dealing with downsizing: New organizational careers in financial services after the great recession. W: S. Vallas (red.), *Emerging conceptions of work, management and the labor market* (t. 30, s. 33–57). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0277-283320170000030003>
- Pehlivanli, E. A. i Akın, A. (2022). Working hard, is it dark? Ethical values, workaholism, and psychological contract breach. *Turkish Journal of Business Ethics*, 15(1), 1–21. <https://doi.org/10.12711/tjbe/m2858>
- Peng, B. i Potipiroon, W. (2022). Fear of losing jobs during COVID-19: Can psychological capital alleviate job insecurity and job stress? *Behavioral Sciences* (2076-328X), 12(6), 168–168. <https://doi.org/10.3390/bs12060168>
- Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London Psychometric Laboratory.
- Pfeifer, C. (2005). Flexibility, dual labour markets, and temporary employment. empirical evidence from german establishment data. *Management Revue – Socio-Economic Studies*, 16(3), 404–422.
- Piasecki, P. (2018). *Segmentacja zatrudnienia w bankach spółdzielczych w Polsce*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Piccinelli, M., Bisoffi, G., Bon, M. G., Cunico, L. i Tansella, M. (1993). Validity and test-retest reliability of the italian version of the 12-item General Health Questionnaire in general practice: A comparison between three scoring methods. *Comprehensive Psychiatry*, 34(3), 198–205. [https://doi.org/10.1016/0010-440X\(93\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0010-440X(93)90048-9)
- Piccoli, B., Reisel, W. D. i De Witte, H. (2019). Understanding the relationship between job insecurity and performance: Hindrance or challenge effect? *Journal of Career Development*, 48(2), 150–165. <https://doi.org/10.1177/0894845319833189>
- Piccoli, B. i De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29(3), 246–263. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075624>
- PKO Bank Polski w gronie najlepszych pracodawców. (2018, 26 kwietnia). <https://media.pkobp.pl/70798-pko-bank-polski-w-gronie-najlepszych-pracodawcow>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. i 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polkowska, D. (2016). The “precarity trap” of Poland’s youth labour market: Flexible employment a barrier or opportunity? *Employment and Economy in Central and Eastern Europe*, 6(1), 1–16.
- Poławski, P. (2012). Generacje prekariuszy na rynku pracy. *Polityka Społeczna*, 39(9), 16–23.

- Poławski, P. (2012). Prekariat. Stabilizacja w gorszym segmencie rynku pracy. W: M. BednarSKI, K.W. Frieske (red.), *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce: Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Presti, A. L. i Nonnis, M. (2012). Moderated effects of job insecurity on work engagement and distress. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 19(2), 97–113. <https://doi.org/10.4473/TPM19.2.3>
- Price, J. L. (1991). *Chicago Public Schools (CPS) Questionnaire Items Wave I*.
- Prihartono, N. A., Fitriyani F. i Riyadina, W. (2018). Cardiovascular disease risk factors among blue and white-collar workers in Indonesia. *Acta Medica Indonesiana*, 50(2), 96–103.
- Probst, T. M. (2002). The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. W: J. M. Brett i Drasgow (red.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (s. 141–168). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Probst, T. M. (2003). Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 451–467. <https://doi.org/10.1348/096317903322591587>
- Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320–329. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.320>
- Probst, T. M. i Brubaker, T. L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: Cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 139–159. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.2.139>
- Probst, T. M., Gailey, N. J., Jiang, L. i Lopez-Bohle, S. (2017). Psychological capital: Buffering the longitudinal curvilinear effects of job insecurity on performance. *Safety Science*, 100, 74–82.
- Probst, T. M., Jiang, L. i 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(3), 306–324. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0119>
- Probst, T. M. i Lawler, J. (2006). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: the role of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 55(2), 234–254. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00239.x>
- Probst, T. M., Petitta, L., Barbaranelli, C. i Austin, C. (2020). Safety-related moral disengagement in response to job insecurity: Counterintuitive effects of perceived organizational and supervisor support. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 343–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4002-3>
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L. i Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479–497. <https://doi.org/10.1348/096317906X159103>
- Przybylska-Kapuścińska, W. (2012). Problemy polityki pieniężnej banków centralnych w okresie kryzysu. *Ekonomia i Prawo*, 3, 61–79.
- Pugh, A. J. (2015). *The tumbleweed society: Working and caring in an age of insecurity*. Oxford University Press.
- Qaiser, S. i Abid, G. (2022). Psychological contract breach and happiness at work in health-care sector: Double mediation of colleague support and deviant workplace behaviour. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 16(1), 50–69.

- Qing, T., LiCheng, Z. i WenChi, Z. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers—The mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>
- Quinlan, M. i Bohle, P. (2009). Overstretched and unreciprocated commitment: Reviewing research on the occupational health and safety effects of downsizing and job insecurity. *International Journal of Health Services: Planning, Administration, Evaluation*, 39(1), 1–44. <https://doi.org/10.2190/HS.39.1.a>
- Radziszewski, E. (2014). *Bank jako instytucja zaufania publicznego. Gwarancje prawne i instytucjonalne*. Komisja Nadzoru Finansowego.
- Rajput, N. i Talan, A. (2018). Role of emotional intelligence in moderating the relation between job insecurity, turnover intention, and work engagement. *Delhi Business Review*, 19(1), 53–67. <https://doi.org/10.51768/dbr.v19i1.191201813>
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. i Sardessai, R. (2005). Determinants of Innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Raport ONZ: Polska jest krajem wysoko rozwiniętym. (2013, 15 marca). <https://wiadomosci.dziennik.pl/swiat/artykuly/422229,onz-polska-krajem-wysoko-rozwiniety.html>
- Ratajczak, J. (2018). Rekrutacja pokolenia Z w kontekście zmian demograficznych. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8, 125–140. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.128>
- Raub, S. i Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651–667. <https://doi.org/10.1037/a0026736>
- Redda, E. H. i Sheni, N. E. (2019). Antecedents of customer satisfaction and brand loyalty of smartphones among generation Y students. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 441–453. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.37>
- Rehm, P. (2011). Social policy by popular demand. *World Politics*, 63(2), 271–299. <https://doi.org/10.1017/S0043887111000037>
- Reisel, W. D. i Banai, M. (2002). Comparison of a multidimensional and a global measure of job insecurity: Predicting job attitudes and work behaviors. *Psychological Reports*, 90(3), 913–922. <https://doi.org/10.2466/PR.90.3.913-922>
- Reisel, W. D., Chia, S.-L., Maloles, C. M. III i Slocum, J. W. Jr (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 106–116. <https://doi.org/10.1177/1071791907308055>
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S.-L., Maloles, C. M. i König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74–91. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400105>
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 12 września 2017 r. w sprawie funkcjonowania franczyzy w branży detalicznej (2016/2244(INI)) Dz. Urz. UE C 337/6 20.09.2018.
- Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Rich, B. L., Lepine, J. A. i Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Richter, A. (2011). *Job Insecurity and its consequences: Investigating moderators, mediators and gender*. Stockholm University. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-63877>
- Richter, A., Näswall, K., Bernhard-Oettel, C. i Sverke, M. (2014). Job insecurity and well-being: The moderating role of job dependence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 816–829. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805881>
- Richter, A., Tafvelin, S. i Sverke, M. (2018). The mediated relationship of leadership on job insecurity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1), art. 1. <https://doi.org/10.16993/sjwop.43>
- Rifkin, J. (2003). *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu*. Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. i Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 793–802. <https://doi.org/10.1177/0013164494054003026>
- Rizzo, J. R., House, R. J. i Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Robbins, S. P. (1999). *Managing today!* (wyd. 2). Prentice Hall.
- Robertson, R. (1994). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity in Featherstone. W: M. Lash i R. Robertson (red.), *Global modernities* (s. 25–44). Sage.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Robinson, S. L. i Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rocha, C., Crowell, J. H. i McCarter, A. K. (2006). The effects of prolonged job insecurity on the psychological well-being of workers. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 33(3), 9–28.
- Rodrigues, R. A. i Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), 1157–1175. <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2021). *Kontrakt psychologiczny w zmieniającym się świecie pracy – przed pandemią COVID-19 i w trakcie jej trwania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Roll, L. C., Siu, O. i Li, S. Y. W. (2015). The job insecurity-performance relationship in Germany and China: The buffering effect of uncertainty avoidance. *Psihologia Resurseelor Umane*, 13(2), 165–178.
- Roll, L. C., Siu, O., Li, S. Y. W. i De Witte, H. (2015). Job insecurity: Cross-cultural comparison between Germany and China. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 36–54. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2015-0002>
- Röllmann, L. F., Weiss, M. i Zacher, H. (2021). Does voice benefit or harm occupational well-being? The role of job insecurity. *British Journal of Management*, 32(3), 708–724. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12471>

- Romzek, B. S. (1985). The effects of public service recognition, job security and staff reductions on organizational involvement. *Public Administration Review*, 45, 282–292. <https://doi.org/10.2307/976149>
- Rosenblatt, Z., Talmud, I. i Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197–217. <https://doi.org/10.1080/135943299398320>
- Roskies, E., Louis-Guerin, C. i Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 617–630. <https://doi.org/10.1002/job.4030140702>
- Rudke, M. i Stec, A. (2018, 13 listopada). Prezes PKO BP Zbigniew Jagiełło: Będziemy firmą technologiczną z licencją bankową. *Rzeczpospolita*. <https://www.rp.pl/Banki/311139892-Prezes-PKO-BP-Zbigniew-Jagiello-Bedziemy-firma-technologiczna-z-licencja-bankowa.html>
- Rueda, D. (2005). Insider–outsider politics in industrialized democracies: The challenge to social democratic parties. *American Political Science Review*, 99(1), 61–74. <https://doi.org/10.1017/S000305540505149X>
- Rutkowska, A. (2012). Fuzzy return rate estimation based on historical data. *Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 222, 198–207.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Agut, S. i Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Sarwat, N., Khurram, S., Khurram, A. i Fatima, S. (2021). Job insecurity and innovative performance: The mediating role of knowledge hiding in organizations. *Ilkogretim Online*, 20(5), 1258–1266. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.140>
- Saunders, M., Lewis, P. i Thornhill, A. (2006). *Research methods for business students*. Pearson Education, Financial Times.
- Saunders, M. N. K. i Tosey, P. (2013). The layers of research design. *Rapport, Winter 2012/2013*, 58–59. <https://www.csd.uoc.gr/~hy109/resources/layers.pdf>
- Schaufeli, W. i Bakker, A. (2004b). *Utrecht work engagement scale. Preliminary manual*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. i Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schaufeli, W. B. i Van Dierendonck, D. (2000). *Utrechtse Burnout Schaal (UBOS), Handleiding [Utrecht Burnout Scale, Manual]*. Scientific Research Publishing. [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjct55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2039211](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2039211)
- Schmidt, J. (2011). Charakterystyka zatrudnionych i specyfika zatrudniania w organizacjach pozarządowych. W: W. Przybylska-Kapuścińska (red.), *Gospodarka. Technologia. Kapitał społeczny* (s. 232–245). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Schmidt, S. R. (1999). Long-run trends in workers' beliefs about their own job security: Evidence from the general social survey. *Journal of Labor Economics*, 17(4), S127–S141. <https://doi.org/10.1086/209945>
- Schmitz, H. (2011). Why are the unemployed in worse health? The causal effect of unemployment on health. *Labour Economics*, 18(1), 71–78.
- Schouteten, R. i Benders, J. (2004). Lean production assessed by Karasek's job demand–job control model. *Economic and Industrial Democracy*, 25(3), 347–373. <https://doi.org/10.1177/0143831X04044831>
- Schreurs, B., Emmerik, I. H. V., Guenter, H. i Germeys, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*, 51, 259–280. <https://doi.org/10.1002/HRM.21465>
- Schreurs, B., Emmerik, H. van, Notelaers, G. i De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24(1), 56–72. <https://doi.org/10.1080/02678371003718733>
- Schumacher, D., Schreurs, B., De Cuyper, N. i Grosemans, I. (2021). The ups and downs of felt job insecurity and job performance: The moderating role of informational justice. *Work & Stress*, 35(2), 171–192. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1832607>
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism–collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 139–157. <https://doi.org/10.1177/0022022190212001>
- Schwarzer, R., Greenglass, E. i Taubert, S. (2000). *PCI Fragebogen zur allgemeiner und proaktiver Stressbewältigung. Deutsche testversion 1 (2000) des proactive coping inventory*. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/pcigerman1.htm>
- Schweiger, D. M. i DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135. <https://doi.org/10.2307/256304>
- Sedlak & Sedlak. (2018). *Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-placowego-sedlak-sedlak-2018>
- Selenko, E., Mäkikangas, A., Mauno, S. i Kinnunen, U. (2013). How does job insecurity relate to self-reported job performance? Analysing curvilinear associations in a longitudinal sample. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 522–542. <https://doi.org/10.1111/joop.12020>
- Selye, H. (1960). *Stres życia*. Wydawnictwo Lekarskie PZWL.
- Sengenberger, W. (1995). Employment protection and employment security. W: W. Sengenberger i D. Campbell (red.), *Creating economic opportunities: The role of labour standards in industrial restructuring* (s. 11–24). Institute for Labour Studies.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. W. W. Norton.

- Shaikh, A. (2010). Reflexivity, path dependence, and disequilibrium dynamics. *Journal of Post Keynesian Economics*, 33(1), 3–16.
- Shi, B. (2017). An exploratory study of job insecurity in relation to household registration, employment contract, and job satisfaction in Chinese state-owned enterprises. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 151–165.
- Shimazu, A., De Jonge, J. i Irimajiri, H. (2008). Lagged effects of active coping within the demand-control model: A three-wave panel study among Japanese employees. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(1), 44–53. <https://doi.org/10.1007/BF03003073>
- Shin, Y. i Hur, W.-M. (2020). Supervisor incivility and employee job performance: The mediating roles of job insecurity and amotivation. *The Journal of Psychology*, 154(1), 38–59. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1645634>
- Shin, Y. i Hur, W.-M. (2021). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business & Psychology*, 36(4), 659–678. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09694-4>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Shoss, M. i Probst, T. (2012). Multilevel outcomes of economic stress: An agenda for future research. W: P. Perrewe, C. Rosen i J. Halbesleben (red.), *Research in occupational stress and well-being: The role of economic context on occupational stress and well-being* (t. 10, s. 43–86). [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2012\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2012)0000010006)
- Siebert, S., Martin, G. i Bozic, B. (2018). ‘Organizational recidivism’ and trust repair: A story of failed detectives. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4), 328–345. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0054>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M. i De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 10(6), 739–751. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9119-0>
- Sitlington, H. (2012). Knowledge sharing: Implications for downsizing and restructuring outcomes in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 110–127. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00003.x>
- Siu, O. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337–347. <https://doi.org/10.1080/00207590344000024>
- Siu, O. L. (2013). The adverse effects of recession-related events on the health and well-being of individuals. W: C. L. Cooper i A. S. Antoniou (red.), *The psychology of the recession on the workplace* (s. 101–116). Edward Elgar.
- Slåtten, T. i Mehmetoglu, M. (2011). What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 254–272. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555732>
- Sliter, M., Sliter, K. i Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139. <https://doi.org/10.1002/job.767>

- Smidts, A., Pruyn, A. Th. H. i Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Smith, V. (2002). *Crossing the great divide by Vicki Smith. Hardcover*. Cornell University Press.
- Snowdon, B., Vane, H. i Wyncarczyk, P. (1998). *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobolewski, A., Strelau, J. i Zawadzki, B. (1999). Kwestionariusz Zmian Życiowych (KZŻ). Polska adaptacja kwestionariusza „Recent Life Changes Questionnaire” (RLCQ) R.H. Rahe’a. *Przegląd Psychologiczny*, 42(3), 27–49.
- Sok, J., Blomme, R. i Tromp, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 274–284. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.008>
- Somani, R. K. i Khowaja, K. (2012). Workplace violence towards nurses: A reality from the Pakistani context. *Journal of Nursing Education and Practice*, 2(3), Art. 3. <https://doi.org/10.5430/jnep.v2n3p148>
- Soniewicki, M. (2018). Znaczenie zarządzania wiedzą i innowacji dla funkcjonowania centrów usług wspólnych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(4), 94–112. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2018.4.6>
- Soniewicki, M. (2019). Zarządzanie wiedzą w procesie offshoringu – studia przypadku centrów usług biznesowych. *Przegląd Organizacji*, 2, 29–37. <https://doi.org/10.33141/po.2019.02.04>
- Sora, B., Caballer, A. i Peiró, J. M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review*, 149(1), 59–72. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2010.00075.x>
- Sora, B., Caballer, A. i Peiró, J. M. (2011). Consequences of job insecurity. The moderator role of organizational support from a multilevel perspective. *Psicothema*, 23(3), 394–400.
- Soros, G. (1999). *Kryzys światowego kapitalizmu*. Muza.
- Spector, P. E. (1992). A consideration of the validity and meaning of self-report measures of job conditions. W: C. L. Cooper i I. T. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology* (t. 7, s. 123–151). Wiley.
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133–136. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00185>
- Spengler, O. (2014). *Zmierzch Zachodu*. Aletheia.
- Spiegelaere, S. D., Gyes, G. V., De Witte, H., Niesen, W. i Hootegem, G. V. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic.
- Standing, G. (2014). *Prekariat: Nowa niebezpieczna klasa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Standing, G. (2015). *Karta prekariatu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Staufenbiel, T. i König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101–117. <https://doi.org/10.1348/096317908X401912>
- Stearns, P. N. (2016). *Globalization in world history*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315561370>

- Stiglbauer, B. i Batinic, B. (2012). The role of Jahoda's latent and financial benefits for work involvement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 259–268. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.07.008>
- Stiglbauer, B. i Batinic, B. (2015). Proactive coping with job insecurity: Is it always beneficial to well-being? *Work & Stress*, 29(3), 264–285. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074956>
- Stress in America: Missing the health care connection*. (2013). American Psychological Association. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2012/full-report.pdf>
- Stress in America: Paying with our health*. (2015). American Psychological Association. <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>
- Subramaniam, C., Shamsudian, F. M. i Ibrahim, H. (2011). Linking human resource practices and organisational performance: Evidence from small and medium organisations in Malaysia. *Journal of Pengurusan*, 32, 27–37.
- Su-I. Hou i Pen Hsi-Hou. (2014). Developing and validating a PHSU belief inventory (PHSU-BI) among Chinese middle-aged white- and blue-collar workers. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 4(1), 13–20. <https://doi.org/10.18848/2156-8960/CGP/v04i01/41086>
- Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A. i Dumitru, C. (2013). Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of personality. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 196–200. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000097>
- Suls, J., David, J. P. i Harvey, J. H. (1996). Personality and coping: Three generations of research. *Journal of Personality*, 64(4), 711–735. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00942.x>
- Sułkowski, Ł. (2009). Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji paradygmatycznej. W: P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie* (s. 79–94). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Sułkowski, Ł. (2014). W poszukiwaniu paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 79–90.
- Sułkowski, Ł. (2016). Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 131–143. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.422.11>
- Sun, J., Sarfraz, M., Khawaja, K. F., Ozturk, I. i Raza, M. A. (2022). The perils of the pandemic for the tourism and hospitality industries: Envisaging the combined effect of COVID-19 fear and job insecurity on employees' job performance in Pakistan. *Psychology Research & Behavior Management*, 15, 1325–1346. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S365972>
- Süß, S. i Kleiner, M. (2007). The psychological relationship between companies and freelancers: An empirical study of the commitment and the work-related expectations of freelancers. *Management Revue*, 18(3), 251–270.
- Sutton, R. I. (1987). The process of organizational death: disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 542–569. <https://doi.org/10.2307/2392883>
- Sverke, M. i Goslinga, S. (2003). The consequences of job insecurity for employers and unions: Exit, voice and loyalty: *Economic and Industrial Democracy*, 24, 241–270. <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002005>
- Sverke, M. i Hellgren, J. (2001). Exit, voice and loyalty reactions to job insecurity in Sweden: Do unionized and non-unionized employees differ? *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 167–182. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00195>

- Sverke, M. i Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23–42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Sverke, M., Hellgren, J. i Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Sverke, M., Hellgren, J. i Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review, Report No 1* (s. 1–27).
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K. i Chirumbolo, A. (2004). *Job Insecurity and Union Membership: European Unions in the Wake of Flexible Production* (Illustrated Edition). P.I.E-Peter Lang S.A., Éditions Scientifiques Internationales.
- Sweet, S. (2007). The older worker, job insecurity, and the new economy. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 31(1), 45–49. <https://www.jstor.org/stable/26555507>
- Sweet, S., Moen, P. i Meiksins, P. (2007). Dual earners in double jeopardy: Preparing for job loss in the new risk economy. *Workplace Temporalities*, 17, 439–463. [https://doi.org/10.1016/S0277-2833\(07\)17014-X](https://doi.org/10.1016/S0277-2833(07)17014-X)
- Szambelańczyk, J. (2006). *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Szarfenberg, R. (2016). *Prekarność, prekaryjność, prekariat – krótkie wprowadzenie*, 1–21, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/pdf/prekariat3.5.pdf>.
- Szreder, M. (2010). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sztandar-Sztanderska, K. (2009). Activation of the unemployed in Poland: From policy design to policy implementation. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(11/12), 624–636. <https://doi.org/10.1108/01443330910999069>
- Szydło, J. (2014). Paradygmaty kultury organizacyjnej. *Economics and Management*, 4, 82–94. <https://doi.org/10.12846/j.em.2014.04.06>
- Teasdale, T. W. i Owen, D. R. (2005). A long-term rise and recent decline in intelligence test performance: The Flynn effect in reverse. *Personality & Individual Differences*, 39(4), 837–843. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.01.029>
- Tejani, S. (2019). What's feminist about feminist economics? *Journal of Economic Methodology*, 26(2), 99–117. <https://doi.org/10.1080/1350178X.2018.1556799>
- Tempest, S., McKinlay, A. i Starkey, K. (2004). Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries. *Human Relations*, 57(12), 1523–1545. <https://doi.org/10.1177/0018726704049988>
- Ten Have, M., van Dorsselaer, S. i de Graaf, R. (2015). The association between type and number of adverse working conditions and mental health during a time of economic crisis (2010–2012). *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50(6), <https://doi.org/10.1007/s00127-015-1009-2>
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. i Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>

- Tetrick, L. E. i Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. W: *Handbook of occupational health psychology* (s. 3–17). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-001>
- Tetteh, S., Wu, C., Sungu, L. J., Opata, C. N. i Agyapong, G. N. Y. A. (2019). Relative impact of differences in job security on performance among local government employees: The moderation of affective commitments. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 413–420. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675980>
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. i Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2014). Prekarna praca jako produkt współczesnej cywilizacji. *Przeгляд Pedagogiczny*, 2, 40–55.
- Trappmann, V. (2011). Precarious employment in Poland – a legacy of transition or an effect of European integration? *Emecon Employment and Economy in Central and Eastern Europe*, 2(1), Art. 1.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. i Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Tyrowicz, J. (2017). *Histereza bezrobocia w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 7(3), 232–257. <https://doi.org/10.21818/001c.16669>
- Ugboro, I. i Obeng, K. (2001). *Managing the aftermaths of contracting in public transit organizations: Employee perception of job security, organizational commitment and trust*. North Carolina A&T State University.
- Urbanaviciute, I., Christina Roll, L., Tomas, J. i De Witte, H. (2021). Proactive strategies for countering the detrimental outcomes of qualitative job insecurity in academia. *Stress and Health : Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 37(3), 557–571. <https://doi.org/10.1002/smi.3023>
- Urbaniak, B. (2014). Praca okresowa przejawem rosnącej niepewności na rynku pracy. W: B. Urbaniak i P. Oleksiak (red.), *Praca tymczasowa – droga do kariery czy ślepy zaułek?* (s. 15–31). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbini, F., Lo Presti, A., Chirumbolo, A. i Callea, A. (2020). Two is worse than one: The mediating role of precariousness of life in the association between qualitative job insecurity and distress among Italian temporary employees. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 13(3), 634–651. <https://doi.org/10.1285/i20705948v13n3p634>
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Elst, T. V., Fischmann, G., Iliescu, D. i De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526–547. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0063>
- Van Vuuren, C. V. i Klandermans, P. G. (1990). Individual reactions to job insecurity: An integrated model. W: J. A. Sergeant, R. J. Takens i J. Roelf (red.), *European perspectives in*

- psychology*. Vol. 3: *Work and organizational, social and economic, cross-cultural* (s. 133–146). John Wiley & Sons.
- Van Vuuren, T. (1990). *Met ontslag bedreigd: Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Vrije Universiteit Uitgeverij.
- Van Vuuren, T. i Klandermans, B. (1994). Social explanations for job insecurity: Group influences on causal attributions. *Social Justice Research*, 7(3), 265–279. <https://doi.org/10.1007/BF02334834>
- Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D. i Hartley, J. (1991). Employees reactions to job insecurity. W: J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans i T. Van Vuuren (red.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk* (s. 65–78). Sage.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. i Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Verick, S. i Islam, I. (2010). *The great recession of 2008–2009: Causes, consequences and policy responses*. IZA Discussion Paper No. 4934. <https://docs.iza.org/dp4934.pdf>
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. i Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Wach, A. (2019). *Stawanie się nauczycielem akademickim*. Kontekst.
- Walsh, J. P., Ashford, S. J. i Hill, T. E. (1985). Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations*, 38(1), 23–46. <https://doi.org/10.1177/001872678503800102>
- Wang, D., Hao, L., Zong, Z., Siu, O., Xiao, Y., Zhao, C., Zhang, X., O'Neill, P. i Hu, Y. (2021). The evaluation of a new multidimensional job insecurity measure in a Chinese context. *Stress and Health (formerly Stress Medicine)*, 37(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/smi.2970>
- Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., Bian, X., Ou, Y., Zhao, Z. i Hu, Y. (2021). How authentic leadership impacts on job insecurity: The multiple mediating role of psychological empowerment and psychological capital. *Stress and Health (formerly Stress Medicine)*, 37(1), 60–71. <https://doi.org/10.1002/smi.2973>
- Wang, D., Li, X., Zhou, M., Maguire, P., Zong, Z. i Hu, Y. (2019). Effects of abusive supervision on employees' innovative behavior: The role of job insecurity and locus of control. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(2), 152–159. <https://doi.org/10.1111/sjop.12510>
- Wang, H., Lu, C. i Siu, O. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., Blanc, P. L. i Lu, C.-Q. (2018). Crafting a job in 'tough times': When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569–590. <https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health* (s. xiv, 361). Oxford University Press.
- Warr, P., Cook, J. i Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Waszkowska, M., Wężyk, A. i Merecz, D. (2013). Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w ochronie zdrowia pracujących. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 19(4), 445–452.

- Wawrzyniak, A. (2015). Zmiana paradygmatu homo oeconomicus w naukach o zarządzaniu. *Studia Ekonomiczne*, 233, 46–55.
- Weaver, C. N. (1975). Job preferences of white collar and blue collar workers. *Academy of Management Journal*, 18(1), 167–175. <https://doi.org/10.2307/255637>
- Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R. i Downey, R. G. (2012). A comparison of three job engagement measures: Examining their factorial and criterion-related validity. *Applied Psychology: Health & Well-Being*, 4(1), 67–90. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01059.x>
- Welburn, J. W. (2020). Crises beyond belief: Findings on contagion, the role of beliefs, and the eurozone debt crisis from a borrower-lender game. *Computational Economics*, 56(2), 263–317. <https://doi.org/10.1007/s10614-019-09926-7>
- Wells, M. B. (2015). Predicting preschool teacher retention and turnover in newly hired head start teachers across the first half of the school year. *Early Childhood Research Quarterly*, 30(part A), 152–159. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2014.10.003>
- Widerszal-Bazyl, M. (2007). Niepewność pracy jako źródło stresu. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 7/8, 20–23.
- Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wittmann, V. (2014). World society and globalisation. *Journal for Multicultural Education*, 8(3), 194–206. <https://doi.org/10.1108/JME-05-2014-0021>
- Wong, Y.-T., Wong, C.-S., Ngo, H.-Y. i Lui, H.-K. (2005). Different responses to job insecurity of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Human Relations*, 58(11), 1391–1418. <https://doi.org/10.1177/0018726705060243>
- Woolfson, C., Fudge, J. i Thörnqvist, C. (2013). Migrant precarity and future challenges to labour standards in Sweden: *Economic and Industrial Democracy*, 35(4), 695–715. <https://doi.org/10.1177/0143831X13494249>
- Wright, E. O. i Dwyer, R. E. (2003). The patterns of job expansions in the USA: A comparison of the 1960s and 1990s. *Socio-Economic Review*, 1(3), 289–325. <https://doi.org/10.1093/soceco/1.3.289>
- Wu, L.-L., Chuang, Y.-L. i Chen, P.-Y. (2008). Motivation for using search engines: A two-factor model. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 59(11), 1829–1840. <https://doi.org/10.1002/asi.20889>
- Wynagrodzenia.pl. (2022). *Wynagrodzenia w Polsce według GUS – dane miesięczne*. <https://wynagrodzenia.pl/gus/dane-miesieczne>
- Wyrwa, J. (2019). Job insecurity – conceptualization of the notion and methods of measurement. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 18(1), art. 1. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2019.18.1.12>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Ye, J., Cardon, M. S. i Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65(3), 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.006>

- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184–194. <https://doi.org/10.1108/01437729810216694>
- Zajc, P. (2006). A comparative study of bank efficiency in Central and Eastern Europe: The role of foreign ownership. W: *International Finance Review* (t. 6, s. 117–156). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S1569-3767\(05\)06006-1](https://doi.org/10.1016/S1569-3767(05)06006-1)
- Zajdler, K. i Kaźmierczyk, J. (2021). Formy zatrudnienia a stres w pracy – badania porównawcze przeprowadzone wśród pracowników banków w Polsce i w Rosji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(994), 25–45. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0994.0402>
- Zaloom, C. (2010). *Out of the pits: Traders and technology from Chicago to London*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/O/bo4094663.html>
- Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, J. i Zhang, J. (2015). Self-directed career attitude as predictor of career and life satisfaction in Chinese employees: Calling as mediator and job insecurity as moderator. *Career Development International*, 20(7), 703–716. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2015-0090>
- Ziębicki, B. (2010). Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 144, 632–642.
- Zimniewicz, K. (2008). Nauki społeczne w systemie nauk. W: M. Sławińska i H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych* (s. 11–18). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Spis tabel

1. Niepewność zatrudnienia a wystąpienie negatywnego zdarzenia związanego z pracą	18
2. Definicje i uwagi dotyczące niepewności zatrudnienia.....	22
3. Zainteresowanie niepewnością zatrudnienia i jej aspektami	35
4. Popularność niepewności zatrudnienia w wyszukiwarkach naukowych	38
5. Kryzys jako przyczyna niepewności	59
6. Łączenia w aspekcie niepewności zatrudnienia	63
7. Elektroniczna usługa i organizacji bankowych (wybrane procesy) w kontekście niepewności zatrudnienia	66
8. Procesy zachodzące w organizacji banku sprzyjające i niesprzyjające pauperyzacji pracy	78
9. Powiązania prekarności, pauperyzacji pracy i niepewności zatrudnienia.....	80
10. Badania na temat czynników wpływających na postrzeganie niepewności zatrudnienia	86
11. Korelaty niepewności zatrudnienia (bezpośrednio związane z postawionymi hipotezami)	93
12. Uwagi na temat operacjonalizacji niepewności zatrudnienia	106
13. Kwestionariusze pomiaru niepewności zatrudnienia.....	109
14. Paradygmaty według Sułkowskiego	117
15. Rzetelność narzędzi pomiaru użytych w badaniu empirycznym.....	122
16. Struktura próby w empirycznym badaniu ankietowym wśród bankowców	147
17. Powiązania zaufania i relacji	152
18. Estymacja wartości modelu	154
19. Efekty mediacyjne	158
20. Relacje między zmiennymi	164
21. Przykładowe relacje między zmiennymi dla płci.....	168
22. Zmienne wykorzystane do analizy H4	172
23. Wskaźniki świadczące o przynależności do pierwszorzędnego lub drugorzędnego zatrudnienia w kolejnych kwartylach niepewności zatrudnienia	175
24. Empiryczna weryfikacja postawionych hipotez badawczych	178

25. Wkład badań w kontekście rekomendacji wynikających z analizy literatury przedmiotu	182
26. Realizacja celów badawczych.....	193
27. Rekomendacje dotyczące niepewności zatrudnienia z wcześniejszych badań	195
28. Metody badań nad niepewnością zatrudnienia	264

Spis rysunków

1. Procedura badawcza przyjęta w monografii.....	15
2. Determinanty i przejawy zmienności pracy	55
3. Pajęczyna powiązań globalizacyjnych	57
4. Model teoretyczny	150
5. Korelacje między zmiennymi	151
6. Zmodyfikowany model teoretyczny.....	153
7. Ostateczny model niepewności zatrudnienia ESEM	155
8. Efekt mediacji, efekt bezpośredni i efekt łączny	157
9. Grupowanie się cech zatrudnienia według analizy głównych składowych (PCA)	171

Aneks

Tabela 28. Metody badań nad niepewnością zatrudnienia

Kto badał?	Reprezentatywność /losowość/ samoopis	Wielkość próby Czy placono badanym?	Jakimi narzędziami badano? Jakie metody stosowano?	Podłużne (PO); przekrojowe (PR)
Elst i in., 2014b	-	935 pracowników w pierwszej próbie i 592 pracowników w drugiej	niepewność zawodowa – 4-stopniowa skala niepewności zatrudnienia (De Witte, 2000); postrzegana kontrola – 3-stopniowa skala bezsilności (Ashford i in., 1989a); wyczerpanie emocjonalne – 5-stopniowa podskala utrechckiej skali wypalenia zawodowego (Schaufeli i Van Dierendonck, 2000); regresja logistyczna, równania strukturalne, konfirmacyjna analiza czynnikowa	PO – dwa pomiary
Arnold i Staffelbach, 2012	losowa próba	dane Swiss Human Relations Barometer 2011; 337 pracowników	ilościowa niepewność zatrudnienia – 3-stopniowa skala (Borg, 1992); jakościowa niepewność zatrudnienia – 7-stopniowa skala (Bordia i in., 2004; Lee i in., 2008); zaufanie do pracodawcy – zmieniona 7-stopniowa skala (Robinson, 1996)	PR
Glavin, 2013	-	dane panelowe z badania Work, Stress and Health, wywiady telefoniczne, osoby niezatrudnione na własny rachunek w wieku 25–65 lat ($n = 780$)	pożycie kontroli osobistej (Mirowsky i Ross, 2003); niepewność zatrudnienia – pytanie: „Jakie jest prawdopodobieństwo, że w ciągu najbliższych kilku lat stracisz obecną pracę i będziesz musiał szukać pracy u innego pracodawcy?”; swoboda podejmowania decyzji – 2 pytania: „Jak często podejmujesz decyzje dotyczące tego, co należy zrobić?” i „Jak często masz szansę rozwiązać problemy?”; regresja klasyczna i probitowa	PO
Otterbach i Sousa-Poza, 2014	-	dane German Socio-Economic Panel; 12 tys. gospodarstw domowych, ok. 21 tys. osób, próba reprezentatywna dla ludności niemieckiej	regresja	PO
Wong i in., 2005	-	295 i 253 respondentów	organizacyjne zachowania obywatelskie – 22 pozycje (Farh i in., 1997); wydajność pracy – 6 pozycji (Becker i in., 1996); niepewność zatrudnienia – 4 pozycje (Caplan i in., 1975); zaufanie pracowników do organizacji – skala Ashford i in. (1989) i zmodyfikowana skala Cooka i Walla (1980); zaangażowanie organizacyjne – 8 pozycji (Allen i Meyer, 1990); sprawiedliwość proceduralna – 4 pozycje (Balkin i Gomez-Mejia, 1990); wydajność pracy – 6 zmodyfikowanych pozycji (Becker i in., 1996); konfirmacyjna analiza czynnikowa, test t-Studenta, regresja	-

Huang i in., 2012	-	3 przedsiębiorstwa państwowe w Pekinie, 3 rundy: 327, 365 i 118 pracowników; wynagrodzenie dla wypełniających ankietę 15 RMB (~ 2,50 USD)	zaangażowanie organizacyjne – 8 pozycji (Vandenberg i in., 1999); postrzeganie komunikacji organizacyjnej przez pracowników – 15 pozycji (Smidts i in., 2001); poznawcza niepewność zatrudnienia – 4-stopniowa skala przyszłej niejednoznaczności (Caplan i in., 1975); afektywna niepewność zatrudnienia – 7-stopniowa miara (Huang i in., 2010); samopoczucie psychiczne – pod-skala depresji i dysfunkcji sprawności (Lee i in., 1996); wydajność pracy – 11-stopniowa skala wykonania zadań (Tsui i in., 1997); hierarchiczna analiza regresji, test Sobela, równania strukturalne, konfirmacyjna i eksploracyjna analiza czynnikowa	PR, częściowo PO
Borg i Elizur, 1992	-	12 międzynarodowych przedsiębiorstw z branży elektronicznej, 8483 respondentów	-	-
Stiglbauer i Batinic, 2015	-	162 Austriaków o różnych zawodach, 444 tajwańskich nauczycieli	ilościowa poznawcza niepewność zatrudnienia – 4-stopniowa skala (Borg, 1992); jakościowa niepewność zatrudnienia – 4-stopniowa skala (Hellegren i in., 1999); dobre samopoczucie (<i>well-being</i>) – skala depresji–szczęścia (Joseph i in., 2004); proaktywne radzenie sobie – podskala z inwentarza proaktywnego radzenia sobie (Schwarzer i in., 2000); zaangażowanie w pracę (próba austriacka) – 6-stopniowa skala (Warr i in., 1979); zaangażowanie w pracę (próba tajwańska) 6-stopniowa skala (Kanungo, 1982); hierarchiczna regresja liniowa	PR
Rajput i Talan, 2018	-	110 nauczycieli	niepewność zatrudnienia – pozycja: „Jakie jest Twoim zdaniem prawdopodobieństwo, że zostaniesz bezrobotny w najbliższej przyszłości?”; inteligencja emocjonalna – 2 pozycje z kwestionariusza inteligencji emocjonalnej (TEIQue) (Petrides, 2009); zamiar odejścia – 2 pozycje zaadaptowane ze skali Walsha i in. (1985); zaangażowanie w pracę – 2 pozycje zaadaptowane (Schaufeli i Bakker, 2004); równania strukturalne	-
Shin i Hur, 2020	kula śnieżna	321 nauczycieli przedszkola, dla wypełniających ankietę karta podarunkowa 5 USD	nieuprzejmość przełożonego – 4-stopniowa skala (Sliter i in., 2012); niepewność zatrudnienia (De Witte, 2000); motywacja (Gagné i in., 2015); wydajność pracy – 3 elementy z 7-stopniowej skali wyników na stanowiskach (Williams i Anderson, 1991); ANOVA, metoda Monte Carlo, wielopoziomowa konfirmacyjna analiza czynnikowa	PO – badanie dwukrotne

Kto badał?	Reprezentatywność /losowość/ samoopis	Wielkość próby Czy płacono badanym?	Jakimi narzędziami badano? Jakie metody stosowano?	Podłużne (PO); przekrojowe (PR)
Park i Ono, 2017	-	221 pracowników różnych branż, kula śnieżna	zastraszanie w miejscu pracy – kwestionariusz negatywnych zdarzeń (Einarsen i Raknes, 1997); zaangażowanie w pracę – skrócona wersja utrechtckiej skali zaangażowania w pracę (Schaufeli i in., 2006); niepewność zatrudnienia – 6-stopniowa skala <i>job content questionnaire</i> (JCQ Center Global, b.d.); problemy zdrowotne – rewidowana skala obciążenia psychicznego i fizycznego (Evers i in., 2000); równania strukturalne, test χ^2	PR
Presti i Nonnis, 2012	-	536 pracowników	niepewność zatrudnienia: 5-stopniowa skala (Sverke i in., 2004); zatrudnialność – 5-stopniowa skala I. Hansez (Uniuersytet w Liège); poczucie własnej skuteczności (10 pozycji); jedna została usunięta z powodu niezadawalającego obciążenia z inwentarza przejścia (Heppner i in., 1994); zaangażowanie w pracę (Schaufeli i in., 2006); stres psychiczny (Piccinelli i in., 1993); regresja wieloraka	-
Chirumbolo, 2015	nielosowa próba	203 pracowników	własna skala niepewności zatrudnienia. Cechy HEXACO oceniano za pomocą listy przymiotników, składającej się z 10 pozycji dla każdego czynnika (5 zalet i 5 wad) (Ashton i in., 2006); hierarchiczna analiza regresji	PR
Costa i Neves, 2017	-	362 pracowników z 46 przedsiębiorstw	ilościowa niepewność zatrudnienia – 6-stopniowa skala (Oldham i in., 1986); postrzegane przez pracowników psychologiczne naruszenie umowy – 5-stopniowa skala (Robinson i Morrison, 2000); PsyCap – zredukowana wersja (12 pozycji) (Luthans i in., 2007); odchylenie organizacyjne – 5 elementów zaadaptowanych ze skal (Aquino i in., 1999; Robinson i Bennett, 1995); konfirmacyjna analiza czynnikowa, regresja liniowa, analiza bootstrappowa	PR
Spiegelaeere i in., 2014	-	927, różne branże: bankowość, handel detaliczny, hotele i restauracje, przemysł chemiczny, sektor pomocy społecznej, literatura z bonem upominkowym	niepewność zatrudnienia – pojedyncze pytanie testowe bazujące na badaniu ankietowym „Nova-Weba” (Schouteten i Benders, 2004)	PR
Reisel i in., 2010	-	320 studentów MBA	niepewność zatrudnienia – 5 pozycji (Francis i Barling, 2005); równania strukturalne, regresja	-

Schreurs i in., 2010	losowanie warstwowe, samoopis	1368 pracowników losowanych z panelu internetowego ($n = 100$ tys.) reprezentatywnego dla belgijskiej populacji czynnej zawodowo	niepewność zatrudnienia – 4 pozycje (De Witte, 2000); kontrola nad pracą – 3 pozycje (Karasek, 1985); poczucie własnej skuteczności – 6 pozycji (Riggs i in., 1994); ogólne zaburzenia zdrowia – 5 pozycji (Kristensen i in., 2005); analiza regresji wielorakiej	–
Berglund i in., 2014	samoopis	2023	ankieta pocztowa; porządkowa regresja logistyczna	PR
Roll, Siu i Li, 2015	–	374 pracowników w Niemczech i 197 pracowników w Chinach, anketa Google	niepewność zatrudnienia (De Witte, 2000); wydajność pracy – samoopis (Siu, 2003); unikanie niepewności – 4 pozycje zaadaptowane z (Hofstede i in., 2008); regresja	–
Bédoué i in., 2018	–	dane wtórne, panelowe, 10 961 młodych osób – reprezentatywnych z 742 tys.	postrzegana niepewność zatrudnienia – pytanie: „Co sądzisz o przyszłości własnego zatrudnienia?”; wieloczynnikowe modele Probit	–
Oluwole i in., 2020	–	badania w bankach	–	–
Hootegem i in., 2019	nielosowe	–	–	PR
Tetteh i in., 2019	–	–	konfirmacyjna analiza czynnikowa	–
Sweet i in., 2007	losowe	–	–	–
Wang i in., 2019	nielosowe	–	–	–
Abolade, 2018	nielosowe	–	–	–
Wang i in., 2018	nielosowe	–	korelacja	–
Murphy i in., 2013	–	353; losowany bon na zakupy	–	–
Hur i Ha, 2019	–	841	–	PR

Kto badał?	Reprezentatywność /losowość/ samoopis	Wielkość próby Czy płacono badanym?	Jakimi narzędziami badano? Jakże metody stosowano?	Podłużne (PO); przekrojowe (PR)
Kang i in., 2012	nielosowe	(diady: pracownik – podwładny) 2 × 207, nie płacono badanym; badania w bankach	–	–
Zhang i in., 2015	–	263	–	PR
Ghosh, 2017	–	346	–	–
Newman i in., 2019	reprezentatywne, losowe dla regionu, samoopis	płacono badanym	–	–
Adekiya, 2018	niereprezentatywne, losowanie warstwowe, dla ograniczonej populacji, samoopis	153 losowo wybranych pracowników banku z 509 ogólnej populacji	regresja hierarchiczna	PR
Menéndez-Espina i in., 2019	–	metaanaliza, 56 niezależnych próbek, 53 405 uczestników	–	–
Bustillo i Pedraza, 2010	–	od 85 tys. w Holandii do 3,5 tys. w Finlandii, ciągła ankieta internetowa z: Hiszpanii, Belgii, Finlandii, Holandii i Niemiec	wielomianowa i dwumianowa regresja probitowa	–

Giunchi i in., 2019	nierепrezen-tatywne, samoopis	769 pracowników; kwestionariusz online	regresja hierarchiczna; prosta analiza nachylenia	PR
Sora i in., 2010	samoopis	942 pracowników hiszpańskich w 3 sektorach	niepewność zatrudnienia (De Witte, 2000); hierarchiczna regresja wielokrotna	PR
Ashford i in., 1989	-	183	korelacje, regresja	-
Otterbach i Sousa-Poza, 2014	reprezentatywne dla ludności Niemiec, samoopis	wtórne dane panelowe, ok. 12 tys. gospodarstw domowych, 21 tys. osób	regresja	-
Gallie i in., 2017	-	dane wtórne, próba 2949	analiza głównych składowych, Varimax, regresja logitowa	PR
Hanappi i Lipps, 2019	-	dane wtórne, 17 badań panelu Swiss, 3717 mężczyzn i 3450 kobiet	regresja	PO
Lee i Peccci, 2007	nierепrezen-tatywne, nielosowe, samoopis	456 + 454 pracowników dwóch koreańskich banków	3-stopniowa skala bezpieczeństwa pracy Price'a (1991), analiza zmiennych ułajonych i równania strukturalne, analiza czynnikowa	PR
Okurame i Osuzoka, 2014	nierепrezen-tatywne, nielosowe, samoopis	31 mężczyzn i 84 kobiety, pracownicy 3 połączonych banków	skala niepewności zatrudnienia (Ugboro i Obeng, 2001)	PR

Kto badał?	Reprezentatywność /losowość/ samoopis	Wielkość próby Czy płacono badanym?	Jakimi narzędziami badano? Jakże metody stosowano?	Podłużne (PO); przekrojowe (PR)
Kiersztyn, 2012	losowe; dane	753	regresja logistyczna	-
Kiersztyn, 2018	wtórne z badania POLPAN	1511	regresja wieloraka, regresja logistyczna, regresja najmniejszych kwadratów	-
Fonner i Roloff, 2008	niereprezentatywne, nielosowe, samoopis	153; nie badano <i>stricte</i> niepewności zatrudnienia	ANOVA, regresja	PR
Kiersztyn, 2017	-	22 770 respondentów z 21 krajów UE, dane wtórne	regresja logistyczna	-
Fullerton i in., 2011	-	9722 pracowników z 27 krajów UE (Eurostat i baza danych ICTWSS)	-	-
Shi, 2017	niereprezentatywne, nielosowe, samoopis	309 próbek z 6 przedsiębiorstw	-	PO
Probst i Brubaker, 2001	-	237	-	-
Huang i in., 2017	niereprezentatywne, nielosowe, samoopis	292	niepewność zatrudnienia – 3 pozycje (Elst i in., 2012; Helgren i Sverke, 2003)	-

Probst i in., 2019	samoopis	226 + 184, płacono 2,50 + 3,6 USD	niepewność zatrudnienia (Probst, 2003)	PO – dwukrotnie
Charkhabi, 2018	niereprezentatywne, losowe	300 pracowników jednego szpitala	jakościowa niepewność zatrudnienia – 4 pozycje testowe bazujące na (De Witte i in., 2010); konfirmacyjna analiza czynnikowa, regresja	PR
Klehe i in., 2012	-	215 bezrobotnych uczestników programu <i>outplacement</i> ; 111 klientów holenderskich agencji ds. zatrudnienia	-	-
Chiu i in., 2015	niereprezentatywne, samoopis	288 pracowników i 34 nadzorców	niepewność zatrudnienia (De Witte, 2000)	PR
Ma i in., 2019	niereprezentatywne, losowe, samoopis	212 podwładnych i 225 przelotnych z transportu lotniczego	konfirmacyjna analiza czynnikowa, estymacja maksymalnego prawdopodobieństwa	PR
Piccoli i De Witte, 2015	-	322 pracowników fizycznych	-	-
Reisel i in., 2010	-	320 menedżerów z USA	-	PR
Qing i in., 2014	nielosowe	366 dniad pracowników – menedżerowie z 10 przedsiębiorstw	-	PR
Roll, Siu, Li i De Witte, 2015	niereprezentatywne, nielosowe, samoopis	205 pracowników z Chin i 374 pracowników z Niemiec	skala niepewności zatrudnienia (De Witte, 2000)	PR

Kto badał?	Reprezentatywność /losowość/ samoopis	Wielkość próby Czy płacono badanym?	Jakimi narzędziami badano? Jakie metody stosowano?	Podłużne (PO); przekrojowe (PR)
Chowwen i Ivensor, 2009	nierепrezentatywne, nielosowe, samoopis	286	regresja wieloraka, regresja hierarchiczna	-
Koster i Fleischmann, 2017	-	-	jedna pozycja testowa: „Moja praca jest bezpieczna”; regresja, testy Walda	-
Pech, 2017	-	22 pracowników	wywiad pogłębiony	PR
Fonner i Roloff, 2006	nierепrezentatywne, nielosowe, samoopis	96 + 157 studentów	regresja liniowa, ANOVA	PR

Uwaga: reprezentatywność odnosi się do grupy, która była celem badań – populacji generalnej; uwzględniono zarówno narzędzia statystyczne, jak i rodzaj narzędzia metodycznego; „regresja” bez określenia jej rodzaju oznacza prostą regresję liniową; nie wszyscy badacze wprost określili, czy prowadzili badania poprzeczne, czy podłużne, stąd w tabeli wpisano PO lub PR; tylko jeśli było to wprost wskazane w analizowanym tekście lub uzyskano taką informację od autora. Jeśli wynikało to z samej treści analizowanego tekstu i prowadzonych badań, ale nie zostało wyraźnie wskazane wprost przez autorów, w tabeli pozostawiono miejsce puste, ale w zdecydowanej większości (tam, gdzie w tabeli nie wskazano PO) można przyjąć, że były to badania poprzeczne. Badania podane w tabeli zostały wybrane przypadkowo, ale nie losowo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji przywołanych w tabeli oraz osobistego kontaktu z badaczami.

Skale wykorzystane w badaniu

1. Zaangażowanie
 - a) Zaa1: Chętnie poleciłbym bliskim lub znajomym pracę w moim Banku
 - b) Zaa2: Jestem dumny ze swojej pracy i nie kryję tego
 - c) Zaa3R¹²⁸: Mam wrażenie, że to, czym zajmuję się w pracy, nie ma większego sensu
 - d) Zaa4: Zazwyczaj podchodzę do swojej pracy z entuzjazmem
 - e) Zaa5R: Mam wrażenie, że każdy dzień w pracy ciągnie się w nieskończoność
2. Poczucie zatrudnialności
 - a) Z1: Biorąc pod uwagę moje kwalifikacje i doświadczenie, znalezienie nowego zatrudnienia nie powinno być dla mnie problemem
 - b) Z2: Mogę wymienić dużą liczbę organizacji/firm, które prawdopodobnie by mnie zatrudniły, gdybym szukał pracy
 - c) Z3: Na rynku pracy jest popyt na osoby z moim doświadczeniem
 - d) Z4: Jestem przekonany, że przy zmianie pracodawcy poradzę sobie z nową pracą
3. Relacje
 - a) R1: Mój bezpośredni przełożony jest otwarty na pomysły i propozycje ze strony pracowników
 - b) R4: Mój przełożony dba o rozwój swoich pracowników
 - c) R5: Mój przełożony jasno informuje mnie, czego ode mnie oczekuje
 - d) R7: Cieszę się uznaniem innych za pracę, którą wykonuję
 - e) R8: Współpracownicy traktują mnie z szacunkiem
4. Zaufanie
 - a) Zau1: W moim Banku pracownicy mogą rozmawiać otwarcie z przełożonymi, bez obawy o negatywne konsekwencje
 - b) Zau2: Mój przełożony wspiera nas i ujmuje się za nami w razie potrzeby
 - c) Zau3: Mam zaufanie do mojego przełożonego
 - d) Zau4: Mam zaufanie do współpracowników

¹²⁸ R – odwrócona skala.

5. Niepewność zatrudnienia¹²⁹

- a) Jis1: Ciągłe myślę o tym, że mogę stracić pracę
 - b) Jis2: Niezależnie od tego, jak ciężko pracuję, nie mam gwarancji, że utrzymam pracę
 - c) Jis3: Jestem przekonany, że stracę pracę
 - d) Jis4: Nie jestem przekonany, jak długo będzie trwać moja praca
 - e) Jis5: Nie jestem pewny mojej przyszłości w tym Banku
 - f) Jis6: Prawdopodobieństwo, że mogę być zwolniony z pracy, jest wysokie
 - g) Jis7R: Zarząd naprawdę stara się, aby organizacja odnosiła sukcesy
 - h) Jis8R: Wygląda na to, że przełożeni chcą być przygotowani na każdą okoliczność i tworzą odpowiednie plany na przyszłość
 - i) Jis9R: Mój Bank wydaje się mieć jasno sprecyzowane cele i strategię na ich osiągnięcie
 - j) Jis10: Ogólnie rzecz ujmując, moje warunki pracy pogarszają się
 - k) Jis11: Spodziewam się niekorzystnych zmian odnośnie mojej pracy
 - l) Jis12: Spodziewam się, że będę miał coraz mniej zasobów (np. coraz bardziej ograniczony dostęp do sprzętu, internetu itp.), aby móc sprostać wymaganiom stawianym mi w pracy
 - m) Jis13: Dodatkowe świadczenia w mojej pracy zaczynają być coraz mniejsze
 - n) Jis14: Prawdopodobnie stracę wiele aspektów mojej pracy, które bardzo sobie cenię
 - o) Jis15: Żałuję, że nie mogę wrócić do czasów, jakie były kiedyś w mojej pracy
 - p) Jis16: Czuję się, jakby nikt nie chciał ze mną rozmawiać
 - q) Jis17: Często jestem pomijany w dyskusjach lub spotkaniach, które dotyczą mojej pracy
 - r) Jis18: Czuję jakby przełożeni mnie unikali
- ### 6. Poczucie kontroli
- a) K1R: Nie biorę udziału w procesie decyzyjnym mojego Banku
 - b) K2: Jestem pytany o opinię w sprawach strategicznych dla Banku
 - c) K3: Jestem pytany o opinię dotyczącą kwestii istotnych dla mojego miejsca pracy
 - d) K4: Mogę wyrazić swoją opinię o tym, jak poprawić swoją pracę i jej organizację
- ### 7. Lojalność
- a) L1R: Praca to tylko praca, człowiek zawsze powinien szukać dla siebie najlepszych warunków (zatrudnienia)
 - b) L2R: W dzisiejszych czasach nie można oczekiwać, że będzie się wiernym jednemu pracodawcy

¹²⁹ Pytania pochodzą wprost z kwestionariusza O’Neilla i Sevastosa (2013), po przetłumaczeniu przez autora niniejszej książki na język polski i dodaniu odnośników do banków; pierwotny oryginalny kwestionariusz tych autorów ma zastosowanie w różnego rodzaju organizacjach.

-
- c) L3R: Pracownik ma prawo odejść z firmy, gdy przychodzą gorsze czasy i szukać nowego, bezpiecznego zatrudnienia
 - d) L4R: Trzeba mieć na uwadze swoją karierę i umiejętnie nią zarządzać
 - e) L5R: Nie mam problemu, by głośno mówić o tym, co się dzieje w mojej pracy
 - f) L6: Powstrzymuję się od głośnego narzekania na Bank, gdy jestem niezadowolony z pracy
8. Docenianie
- a) Doc1: Dobra praca w moim Banku jest doceniana
 - b) Doc2: Moje wynagrodzenie jest adekwatne do mojego wkładu pracy
 - c) Doc5: Świadczenia dodatkowe oferowane przez mojego pracodawcę są dostosowane do moich potrzeb
 - d) Doc6: System motywacyjny funkcjonujący w moim Banku jest zgodny z moimi indywidualnymi oczekiwaniami
9. Zadowolenie
- a) Zad1: Jestem dość zadowolony z obecnej pracy
 - b) Zad2: Moja praca sprawia mi prawdziwą przyjemność
 - c) Zad3R: Uważam, że moja praca jest raczej nieprzyjemna
10. Mobbing uwzględnia
- a) różne rodzaje mobbingu:
 - celowe uszkodzenie lub zniszczenie rzeczy należącej do Ciebie
 - rozpowszechnianie plotek i nieprawdziwych informacji
 - obraźliwe i prowokujące gesty
 - bojkotowanie i ignorowanie obecności
 - ukrywanie istotnych informacji
 - obrażanie słowne
 - wrogie zachowanie
 - zastraszanie
 - donosicielstwo
 - molestowanie seksualne
 - b) dokonywane przez różne osoby:
 - przełożonego
 - pracownika na tym samym poziomie drabiny organizacyjnej
 - podwładnego
 - nie wiadomo, kto był sprawcą mobbingu

Anonimowe badanie pracowników banków

Prosimy, abyś na kolejnych stronach wyraził swoją opinię dotyczącą Twojej pracy. Odpowiadając na pytania, nie dajesz ani dobrych, ani złych odpowiedzi, tu ważny jest przede wszystkim

Twój punkt widzenia.

**Jeśli nie potrafisz odpowiedzieć na jakieś pytanie,
prosimy o pozostawienie pytania bez odpowiedzi.**

Z uwagi na lepszą czytelność formularza, zdecydowaliśmy się na formę „Ty”, „Twoja”, „Twoje”.

• Poniżej znajdują się stwierdzenia, które dotyczą samopoczucia ludzi w pracy. Korzystając z zamieszczonej skali, odpowiedz, w jakim stopniu zgadzasz się lub nie zgadzasz się z nimi poprzez zaznaczenie odpowiedniego numeru z prawej strony tabeli.

0 = całkowicie się nie zgadzam

1 = raczej się nie zgadzam

2 = nie mam zdania

3 = raczej się zgadzam

4 = całkowicie się zgadzam

Praca to tylko praca. Człowiek zawsze powinien szukać dla siebie najlepszych warunków (zatrudnienia).	0 1 2 3 4
W dzisiejszych czasach nie można oczekiwać, że będzie się wiernym jednemu pracodawcy.	0 1 2 3 4
Pracownik ma prawo odejść z firmy, gdy przychodzą gorsze czasy i szukać nowego, bezpiecznego zatrudnienia.	0 1 2 3 4
Trzeba mieć na uwadze swoją karierę i umiejętnie nią zarządzać.	0 1 2 3 4
Ogólnie jestem zadowolony z pracy w moim Banku.	0 1 2 3 4
Chętnie poleciłbym bliskim lub znajomym pracę w moim Banku.	0 1 2 3 4
Nie mam problemu, by głośno mówić o tym, co się dzieje w mojej pracy.	0 1 2 3 4
Jestem dumny ze swojej pracy i nie kryję tego.	0 1 2 3 4
Powstrzymuję się od głośnego narzekania na Bank, gdy jestem niezadowolony z pracy.	0 1 2 3 4
Biorąc pod uwagę moje kwalifikacje i doświadczenie, znalezienie nowego zatrudnienia nie powinno być dla mnie problemem.	0 1 2 3 4
Mogę wymienić dużą liczbę organizacji/firm, które prawdopodobnie by mnie zatrudniły, gdybym szukał pracy.	0 1 2 3 4
Na rynku pracy jest popyt na osoby z moim doświadczeniem.	0 1 2 3 4
Mój bezpośredni przełożony jest otwarty na pomysły i propozycje ze strony pracowników.	0 1 2 3 4

W moim Banku pracownicy mogą rozmawiać otwarcie z przełożonymi, bez obawy o negatywne konsekwencje.	0 1 2 3 4
Mój przełożony wspiera nas i ujmuje się za nami w razie potrzeby.	0 1 2 3 4
Mój przełożony dba o rozwój swoich pracowników.	0 1 2 3 4
Mój przełożony jasno informuje mnie, czego ode mnie oczekuje.	0 1 2 3 4
Mam zaufanie do mojego przełożonego.	0 1 2 3 4
Przełożeni w moim Banku traktują pracowników sprawiedliwie.	0 1 2 3 4
W moim Banku istnieje możliwość odwoływania się od podjętych decyzji.	0 1 2 3 4
Myszę, że moja praca oceniana jest sprawiedliwie.	0 1 2 3 4
Dobra praca w moim Banku jest doceniana.	0 1 2 3 4
Zasoby (np. materialne, urządzenia) są rozlokowane sprawiedliwie pomiędzy pracownikami.	0 1 2 3 4
Moje wynagrodzenie jest adekwatne do mojego wkładu pracy.	0 1 2 3 4
Cieszę się uznaniem innych za pracę, którą wykonuję.	0 1 2 3 4
Współpracownicy traktują mnie z szacunkiem.	0 1 2 3 4
Ciągle myślę o tym, że mogę stracić pracę.	0 1 2 3 4
Niezależnie od tego, jak ciężko pracuję, nie mam gwarancji, że utrzymam pracę.	0 1 2 3 4
Nie jestem pewny mojej przyszłości w tym Banku.	0 1 2 3 4
Prawdopodobieństwo, że mogę być zwolniony z pracy, jest wysokie.	0 1 2 3 4
Zarząd naprawdę stara się, aby organizacja odnosiła sukcesy.	0 1 2 3 4
Wygląda na to, że przełożeni chcą być przygotowani na każdą okoliczność i tworzą odpowiednie plany na przyszłość.	0 1 2 3 4
Mój Bank wydaje się mieć jasno sprecyzowane cele i strategię na ich osiągnięcie.	0 1 2 3 4
Ogólnie rzecz ujmując, moje warunki pracy pogarszają się.	0 1 2 3 4
W mojej pracy czuję się zmuszany do tego, by postępować niezgodnie ze swoim systemem wartości.	0 1 2 3 4
Spodziewam się niekorzystnych zmian odnośnie mojej pracy.	0 1 2 3 4
Spodziewam się, że będę miał coraz mniej zasobów (np. coraz bardziej ograniczony dostęp do sprzętu, Internetu itp.), aby móc sprostać wymaganiom stawianym mi w pracy.	0 1 2 3 4
Dodatkowe świadczenia w mojej pracy zaczynają być coraz mniejsze.	0 1 2 3 4
Prawdopodobnie stracę wiele aspektów mojej pracy, które bardzo sobie cenię.	0 1 2 3 4
Mam wrażenie, że to, czym zajmuję się w pracy, nie ma większego sensu.	0 1 2 3 4
Żałuję, że nie mogę wrócić do czasów, jakie były kiedyś w mojej pracy.	0 1 2 3 4
Czuję się, jakby nikt nie chciał ze mną rozmawiać.	0 1 2 3 4
Często jestem pomijany w dyskusjach lub spotkaniach, które dotyczą mojej pracy.	0 1 2 3 4
Czuję, jakby przełożeni mnie unikali.	0 1 2 3 4
Nie biorę udziału w procesie decyzyjnym mojego Banku.	0 1 2 3 4
Jestem pytany o opinię w sprawach strategicznych dla Banku.	0 1 2 3 4
Jestem pytany o opinię dotyczącą kwestii istotnych dla mojego miejsca pracy.	0 1 2 3 4
Świadczenia dodatkowe oferowane przez mojego pracodawcę są dostosowane do moich potrzeb.	0 1 2 3 4

Znam wszystkie formy pomocy, jakie mój Bank stosuje wobec zwalnianych pracowników (<i>outplacement</i>).	0 1 2 3 4
System motywacyjny funkcjonujący w moim Banku jest zgodny z moimi indywidualnymi oczekiwaniami.	0 1 2 3 4
Cele Banku, w którym pracuję, są zgodne z moimi osobistymi celami.	0 1 2 3 4
Nie jestem przekonany, jak długo będzie trwać moja praca.	0 1 2 3 4
Jestem przekonany, że przy zmianie pracodawcy poradzę sobie z nową pracą.	0 1 2 3 4
Mogę wyrazić swoją opinię o tym, jak poprawić swoją pracę i jej organizację.	0 1 2 3 4
Moje wysiłki i uzyskane wyniki prowadzą do tego, że jestem jeszcze bardziej obciążony.	0 1 2 3 4
Jestem przekonany, że stracę pracę.	0 1 2 3 4
Mam zaufanie do współpracowników.	0 1 2 3 4
Mój przełożony jest dla mnie autorytetem.	0 1 2 3 4
Mam partnera/partnerkę, którą kocham.	0 1 2 3 4
Jestem obecnie zakochana/y.	0 1 2 3 4
Jestem dość zadowolony z obecnej pracy.	0 1 2 3 4
Zazwyczaj podchodzę do swojej pracy z entuzjazmem.	0 1 2 3 4
Mam wrażenie, że każdy dzień w pracy ciągnie się w nieskończoność.	0 1 2 3 4
Moja praca sprawia mi prawdziwą przyjemność.	0 1 2 3 4
Uważam, że moja praca jest raczej nieprzyjemna.	0 1 2 3 4
Mój pracodawca na skutek pandemii zwolnił znaczną część pracowników.	0 1 2 3 4
Jeśli zwalniał, to głównie pracowników zatrudnionych na podstawie innych umów niż umowa o pracę.	0 1 2 3 4
Jeśli zwalniał, to głównie starszych pracowników.	0 1 2 3 4
Jeśli zwalniał, to głównie młodszych pracowników.	0 1 2 3 4
Jeśli zwalniał, to głównie pracowników z dłuższym stażem.	0 1 2 3 4
Jeśli zwalniał, to głównie pracowników z krótszym stażem.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii większość czasu pracuję zdalnie.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii trudniej jest mi organizować sobie dzień pracy.	0 1 2 3 4
Nie mam problemu z narzuceniem sobie rytmu pracy podczas pandemii.	0 1 2 3 4
Wydajność mojej pracy podczas pandemii spadła.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii jestem bardziej obciążony w pracy niż wcześniej.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii jestem mniej usatysfakcjonowany ze swojej pracy.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii mam większą kontrolę nad wykonywaną pracą.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii wykonuję więcej pracy niż przed pandemią.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii trudniej jest mi się skupić w pracy.	0 1 2 3 4
Wolę pracę przed pandemią niż podczas pandemii.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii trudniej motywuję się do pracy.	0 1 2 3 4
Podczas pandemii mogę się bardziej wykazać w pracy.	0 1 2 3 4
Pandemia spowodowała, że nie wykorzystuję w pełni swojego potencjału w pracy.	0 1 2 3 4

• Pytania zawarte w poniższej skali dotyczą Twoich myśli i odczuć związanych ze zdarzeniami, których doświadczałeś w pracy w ostatnim miesiącu. W każdym pytaniu należy wskazać, jak często myślałeś i odczuwałeś w podobny sposób. Mimo znacznych podobieństw są to różne pytania i każde z nich

należy traktować oddzielnie. Najlepiej na każde pytanie odpowiadać w miarę szybko, wybierając tę odpowiedź, która wydaje się najbardziej trafna.

Przy każdym pytaniu należy zaznaczyć w kratce z prawej strony odpowiednią cyfrę, zgodnie z podanym poniżej znaczeniem:

- 0 = nigdy
- 1 = prawie nigdy
- 2 = czasem
- 3 = dość często
- 4 = bardzo często

Jak często w ciągu ostatniego miesiąca, będąc w pracy, byłeś zdenerwowany, ponieważ zdarzyło się coś niespodziewanego.	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że ważne sprawy w Twojej pracy wymykają Ci się spod kontroli?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca odczuwałeś zdenerwowanie i napięcie w pracy?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca byłeś przekonany, że jesteś w stanie poradzić sobie z problemami w życiu zawodowym?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że sprawy zawodowe układają się po twojej myśli?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca stwierdzałeś, że nie radzisz sobie ze wszystkimi obowiązkami w pracy?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca byłeś w stanie poradzić sobie ze swoim rozdrażnieniem w pracy?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że doskonale radzisz sobie z obowiązkami w pracy?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca złościłeś się, ponieważ nie miałeś wpływu na to, co wydarzyło się w pracy?	0 1 2 3 4
Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że obowiązki w pracy Cię przerastają?	0 1 2 3 4

- W poniższych pytaniach należy wybrać jedną odpowiedź lub kilka odpowiedzi (gdym wynika to z treści pytania).

W ciągu **ostatnich 12 miesięcy**:

- nie przeglądałem ofert pracy i nie wysyłałem swoich aplikacji o pracę
- sporadycznie przeglądałem oferty pracy, ale nie wysyłałem swoich aplikacji o pracę
- sporadycznie przeglądałem oferty pracy i sporadycznie wysyłałem swoje aplikacje
- intensywnie przeglądałem oferty pracy i sporadycznie wysyłałem swoje aplikacje
- intensywnie przeglądałem oferty pracy i na większość z nich wysyłałem swoje aplikacje

W **ostatnich 6 miesiącach** zrealizowałem moje cele zawodowe:

- zdecydowanie gorzej, niż ode mnie oczekiwano
- gorzej, niż ode mnie oczekiwano
- tak, jak tego ode mnie oczekiwano
- lepiej, niż ode mnie oczekiwano
- zdecydowanie lepiej, niż ode mnie oczekiwano

- W **ostatnich 6 miesiącach** moje wyniki w pracy na tle wyników moich kolegów/koleżanek były (podkreśl właściwe):

zdecydowanie gorsze / gorsze / zbliżone / lepsze / zdecydowanie lepsze

- Moja ostatnia ocena okresowa, dokonana przez mojego przełożonego, była (podkreśl właściwe): zdecydowanie negatywna / raczej negatywna / neutralna / raczej pozytywna / zdecydowanie pozytywna / nie miałem jeszcze oceny okresowej
- Moja wydajność w pracy w ciągu **ostatnich 6 miesięcy** (podkreśl właściwe): zdecydowanie spadła / raczej spadła / nie zmieniła się / raczej wzrosła / zdecydowanie wzrosła
- Na podstawie jakiej formy jesteś zatrudniony obecnie w Banku? (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi znakiem „X”)

Umowa na czas określony		Samozatrudnienie	
Umowa na czas nieokreślony		Telepraca	
Umowa cywilnoprawna		Podział stanowiska pracy	
Umowa agencyjna		Praca terminowa	
Kontraktowanie pracy		Praca na wezwanie	
Inne, jakie			

Które motywatory są stosowane na Twoim stanowisku? (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi znakiem „X”)

Premie		Kupony żywnościowe		Dodatki służbowe, np. telefon, samochód	
Podwyżki		Dofinansowanie edukacji		Dofinansowane zajęcia sportowo-rekreacyjne	
Awanse		Dodatkowe szkolenia		Udział w planowaniu celów i zadań	
Pochwały		Wyjazdy integracyjne		Dofinansowanie przedszkola, żłobka	
Nagany		Subsydiowane posiłki		Dodatkowe ubezpieczenie	
Pomoc mieszkaniowa		Dofinansowanie wakacji		Prywatna opieka medyczna	
Inne, jakie					

- Czy w **ostatnich 6 miesiącach** uczestniczyłeś w zorganizowanym szkoleniu? (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi znakiem „X”)

Na stanowisku pracy	
Poza stanowiskiem pracy, wewnętrznym dla pracowników Banku	
Poza stanowiskiem pracy, zewnętrznym, w którym uczestniczyli także pracownicy innych firm	
Nie uczestniczyłem w żadnym zorganizowanym szkoleniu	

- Jak oceniasz przydatność szkoleń odbywanych w Banku w aspekcie ilości zmian, jakie wprowadzasz w swoim zachowaniu po ich ukończeniu?

Bardzo słabo, prawie nic nie zmieniło się w mojej pracy pod wpływem szkolenia.	
Po szkoleniu dostrzegam potrzebę koniecznych zmian, ale nie udaje mi się ich w praktyce wdrożyć.	
Wprowadziłem kilka zmian, ale stopniowo wracam do starych nawyków.	
Wiele rzeczy zmieniło się w mojej pracy pod wpływem odbytych szkoleń.	

- Jak często w ostatnim roku korzystałeś w Banku z e-learningu?

Nie dotyczy	
Nigdy	
Raz na rok lub rzadziej	
Kilkukrotnie w ciągu roku	
Częściej, to popularna forma szkoleń	

- Czy w ostatnich 3 latach Twojej pracy w Banku awansowałeś lub zostałeś przeniesiony na inne stanowisko?

Awansowałem na wyższe stanowisko w ramach tego samego działu	
Awansowałem na wyższe stanowisko w innym dziale	
Zostałem przeniesiony do innego działu na równorzędne stanowisko	
Zostałem przeniesiony na inne stanowisko w ramach tego samego działu	
Nie awansowałem i nie byłem przenoszony na inne stanowisko	
Nie dotyczy	

- Czy spotkałeś się w Banku z niżej wymienionymi zachowaniami w stosunku do Ciebie? Kto tak się zachowywał?

	Przełożony	Pracownik na moim poziomie drabiny organizacyjnej	Podwładny	Nie wiem kto się tak zachowywał	Nie było takich zachowań
Celowe uszkodzenie lub zniszczenie rzeczy należącej do Ciebie					
Rozpowszechnianie plotek i nieprawdziwych informacji					
Obrażliwe i prowokujące gesty					
Bojkotowanie i ignorowanie obecności					
Ukrywanie istotnych informacji					

Obrażanie słowne					
Wrogie zachowanie					
Zastraszanie					
Donosicielstwo					
Wykorzystanie seksualne					

- Jeśli spotkałeś się z takimi zachowaniami, to na jaką pomoc ze strony Banku mogłeś wówczas liczyć? (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi znakiem „X”)

Szkolenia dla pracowników		Spotkania, podczas których udzielane są porady prawne lub psychologiczne	
Zajęcia indywidualne lub grupowe		Konfrontacja w obecności przełożonego (pracownika działu kadr, innego pracownika)	
Rozmowa z przełożonym		Pracodawca toleruje takie zachowania	
Pracodawca nie zapewnia pomocy		Inne, jakie	

- Kiedy ostatnio w Twojej komórce organizacyjnej przeprowadzono szkolenie wzmacniające świadomość dotyczącą zachowań mobbingowych wśród pracowników? Proszę podać rok: / nie było takiego szkolenia / nie pamiętam
- Według Twojej wiedzy, z jakich form wsparcia dla zwalnianych pracowników korzystali w ramach programu outplacementu byli współpracownicy z Twojej komórki organizacyjnej (program aktywizacji zawodowej zwalnianych – zwolnienie monitorowane)? (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi znakiem „X”)

Indywidualne poradnictwo zawodowe		Zajęcia i warsztaty grupowe	
Grupowe poradnictwo zawodowe		Odprawy pieniężne przysługujące z mocy prawa	
Indywidualne wsparcie psychologiczne		Dodatkowe odprawy pieniężne	
Grupy wsparcia psychologicznego		Nie ma wsparcia dla zwalnianych	
Indywidualne warsztaty (np. w ramach rozpoczynania własnej działalności gospodarczej)		Trudno powiedzieć	
		Inne, jakie	

- Co sądzisz o programie outplacementu funkcjonującym w Twoim Banku? (zaznacz dowolną liczbę odpowiedzi znakiem „X”)

Nie ma takiego programu u mnie w Banku.	
Nie mogę skorzystać z programu outplacement.	
Pracuję z pewnością stabilnego miejsca pracy, więc się tym nie martwię.	
Funkcjonowanie tego programu poprawia moje zdanie na temat pracodawcy.	
Nie robi to na mnie większego wrażenia, gdyż uważam, że pracodawca nie tyle ma prawo, co obowiązek zadbania o mnie po zwolnieniu mnie z pracy.	

Kompletnie mnie to nie obchodzi, gdyż niczego takiego nie oczekuję. Znam swoją wartość i wiem, że z moimi kompetencjami bez problemu znajdę pracę w branży.	
Mało wiem na temat tego programu.	
Co prawda funkcjonuje, ale jakość oferowanej pomocy jest niska.	
Co prawda funkcjonuje, ale jest zbyt ograniczony czasowo – jest go za mało.	
Mam do tego inne nastawienie. Jakie	

Metryczka:

Płeć: kobieta / mężczyzna

Wiek w latach:

Województwo, w którym pracujesz:

Miejscowość, w której pracujesz:

do 50 tys. osób / 50–100 tys. osób / 100–200 tys. osób / 200–500 tys. osób / 500 tys.–1 mln osób /
powyżej 1 mln osób

Zajmowane stanowisko:

kierownicze wyższego szczebla / kierownicze średniego szczebla / kierownicze niższego szczebla /
niekierownicze

Wykształcenie:

wyższe ekonomiczne / wyższe nieekonomiczne / średnie ekonomiczne / średnie nieekonomiczne /
zawodowe / podstawowe

Przez ile godzin w ostatnim miesiącu uprawiałeś sport?

Przez ile godzin w miesiącu zazwyczaj uprawiasz sport?

Niepełnosprawność: brak / lekki stopień / umiarkowany / znaczny

Pracuję w: centrali / oddziale regionalnym / placówce operacyjnej

Pracuję w: banku komercyjnym / banku spółdzielczym

Bank, w którym pracuję, jest własnością głównie: kapitału krajowego / kapitału zagranicznego

Pracuję w: *front office* / *back office*

Staż pracy u obecnego pracodawcy (w latach):

Staż pracy w bankowości (w latach):

Całkowity staż pracy (w latach):

Liczba godzin pracy w ostatnim (pełnym) tygodniu pracy

Liczba dni nieobecności w pracy w ostatnich 12 miesiącach (nie licząc urlopu)

Wcześniej: nie wypełniałam/em tej ankiety, wypełniałam/em tę ankietę (kiedy?), nie pamiętam czy wypełniałam/em tę ankietę.

Wpisz proszę informację od kogo dostałaś/eś prośbę o wypełnienie ankiety. To pozwoli nam na podniesienie efektywności naszej pracy

Dziękujemy za wypełnienie kwestionariusza i życzymy dużo zdrowia!

Wywiad z pracownikami banków

Badamy takie aspekty pracy jak: znaczenie pracy, warunki pracy, rozwój zawodowy, motywacja, zaufanie między pracodawcą a pracownikiem, satysfakcja z pracy i satysfakcja z dochodu, stosunek do wyników pracy.

1. Czy możemy nagrywać naszą rozmowę? Odpowiedzi nie będą udostępniane nikomu poza zespołem badawczym, a dane będą upubliczniane tylko w takiej formie, która nie pozwoli na zidentyfikowanie pracownika ani banku.
2. Czym zajmuje się Pan(i) w swojej pracy? Czy lubi Pan(i) swoją pracę? Co się Panu/Pani w niej podoba, a co nie podoba?
3. Dlaczego wybrał(a) Pan(i) to konkretne miejsce pracy? (Czym kierował(a) się Pan(i) przy wyborze tej organizacji, tego stanowiska?)
4. Czym jest dla Pana(-ni) praca w życiu?
5. Czy chodzi Pan(-ni) do pracy z ochotą?
6. Czy jest Pan(i) zadowolony(a) z wynagrodzenia? Jeśli nie, to dlaczego nie znajduje Pan(i) innej pracy z wyższą pensją?
7. Czy jest Pan(i) gotowy, aby znosić nielubianą pracę za pieniądze?
8. Czy zrezygnuje Pan(i) z pracy, jeśli się ona Pan(i) znudzi? Jeśli się Pan(i) nudzi w swojej pracy, to co Pan(i) wtedy robi? (Czym jest dla Pana(i) „nudna praca”?)
9. Co Pana(i) zdaniem przyczynia się do kształtowania zaufania między pracodawcą a pracownikiem?
10. Czy uważa Pan(i), że poziom zaufania wpływa na niektóre wskaźniki pracy (np. wydajność, lojalność i gotowość do podjęcia dodatkowej pracy)
11. Czy ufa Pan(i) swojemu pracodawcy?
12. Co robi Pana(-ni) pracodawca, aby pracownicy mu ufali? / Jeśli, przeciwnie, pracownicy nie bardzo mu ufają, to dlaczego?
13. Czy ceni Pan(i) swoje miejsce pracy?
14. Co mogłoby pomóc w zwiększeniu Pana(-ni) aktywności zawodowej?
15. Porozmawiajmy teraz o Pana(-ni) planach na przyszłość. Czy planuje Pan(i) dalszy rozwój w sektorze bankowym, czy zamierza Pan(i) zmienić obszar pracy?

(Jeśli respondent odpowiada, że planuje (zmienia / nie zmienia), zapytać, jak i gdzie, i dlaczego, starając się maksymalnie przeanalizować jego plany na przyszłość). Czy zamierza Pan(i) szukać innej pracy? Jeśli tak, jak to Pan(i) widzi?

16. Jak według Pana(-ni) zdania poziom kwalifikacji wpływa na wysokość wynagrodzenia?
17. Czy podnosi Pan(i) swoje kwalifikacje? Jeśli tak, to jak często? Jeśli nie, to dlaczego? Czy planuje Pan(i) podnosić swoje umiejętności w przyszłości? Kto płaci za Pani(-na) rozwój zawodowy?
18. Czy kształci się Pan(i) dodatkowo?
19. Czy perspektywa robotyzacji pracy jest problemem dla Pana(-ni) albo dla sektora bankowego? Czy czuje się Pan(i) zagrożony/a utratą pracy?

Proszę odpowiedź na pytania dotyczące Pana(-ni):

1. Wiek?
2. Ogólny staż pracy (w latach)?
3. Staż pracy na obecnym stanowisku?
4. Wykształcenie?

Dziękujemy za rozmowę.

Job insecurity among employees on the example of banks

Summary

This book focuses on job insecurity and consists of theoretical and empirical parts. Attention was drawn to the change in job insecurity that has taken place in the last few decades, as well as the increase in its popularity and the resulting increase in the popularity of research on job insecurity. The affiliation of job insecurity research within the discipline of economics and finance has been substantiated. It was analyzed how employment variability influences job insecurity. Determinants and manifestations of employment variability were separated and characterized. Attention was drawn to the conflict between the need for flexibility felt mainly by employers and the need for job security reported by employees. Job insecurity correlates were analyzed and classified in detail. Dispute around the measurement of job insecurity has been considered and the limitations of the previous research on job insecurity were pointed out. The paradigmatic assumptions underlying the presented research were outlined. Research methods and techniques as well as data sources used in this book were also presented. In the following part, the respondents and the results of empirical research (including the empirical research model) were characterized, as well as the differences between various groups of employees were analyzed. The hypotheses were verified. The final part of the book presents the contribution of the research carried out to the existing literature on the subject. Practical recommendations and methodological implications resulting from the conducted research and empirical analyzes were presented. It also made it possible to make an attempt to forecast employment characteristics taking into account the results of the research presented in this book. The limitations of the empirical study and further necessary research directions were analyzed. The conclusion contains a synthetic summary of the research carried out.

Keywords: job insecurity, labour market, work, labour market segmentation, banks.

Jerzy Kaźmierczyk – pracownik badawczo-dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, ekonomista, filolog, psycholog, stypendysta Narodowego Banku Polskiego i Banku Pekao, członek Wojewódzkiej Rady Rynku Pracy przy marszałku województwa lubuskiego, od wielu lat związany z Polskim Towarzystwem Ekonomicznym. Jest redaktorem kilku czasopism naukowych, członkiem krajowych i zagranicznych grantów i projektów, szkoleniowcem. Jego zainteresowania koncentrują się wokół takich zagadnień jak: rynek pracy, zatrudnienie, bankowość i makroekonomia.

Monografia jest cenną publikacją o wysokich walorach teoriopoznawczych. Szczególną wartość stanowi pogłębiona analiza obszernego dorobku literatury przedmiotu oraz krytyczna analiza dotychczasowych badań. [...] Wyniki badania niepewności zatrudnienia są oryginalne w wielu kwestiach [...], np. relacje niepewności zatrudnienia z wybranymi aspektami pracy i subiektywnymi odczuciami pracowników, powiązanie niepewności z segmentacją zatrudnienia. [...] Walory teoriopoznawcze i metodyczne wskazują na szczególną przydatność monografii dla środowiska naukowego dyscypliny ekonomia i finanse.

Z recenzji wydawniczej prof. dr hab. Marty Juchnowicz

Wyniki badań zaprezentowanych w monografii stanowią uzupełnienie luki badawczej zarówno w warstwie przyczynowo-skutkowej niepewności zatrudnienia, jak i metodycznej – skomplikowane zależności pomiędzy zmiennymi zostały zobrazowane dzięki zastosowaniu równań strukturalnych oraz causal mediation analysis.

Z recenzji wydawniczej prof. dr hab. Bogusławy Urbaniak

