

## 8 | NIEPEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA JAKO POTENCJALNA DETERMINANTA WYPALENIA ZAWODOWEGO

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/8>

### Job insecurity as potential determinant of burnout

**Abstract:** Job insecurity impacts various areas of employment and work, such as the perceived employability, perceived job control, occupational stress, engagement, relationships and trust, and consequently work efficiency. The aim of this chapter is to present the phenomenon of job insecurity and to indicate its selected potential links with burnout, which may be of both direct and indirect nature. This chapter presents the key findings from empirical research on the consequences of job insecurity and focuses on those consequences that may be related to employee burnout, ultimately creating a map of connections leading from job insecurity through various work-related areas and phenomena to burnout. Additionally, the concept of reciprocity is considered, meaning that a given aspect can simultaneously be both a cause and an effect. For instance, job insecurity can be both a cause and a consequence of burnout. The same applies to the remaining aspects included in the model.

**Keywords:** job insecurity, burnout, employability, job control, occupational stress, engagement, relationships and trust.

### Wstęp

Niepewność zatrudnienia jest coraz bardziej powszechnym zjawiskiem społeczno-ekonomicznym. Pomimo spadku stopy bezrobocia, jaki nastąpił w ciągu ostatnich dwudziestu lat w Polsce, pracownicy boją się utraty swojego miejsca pracy oraz zmiany warunków pracy. Zwiększająca się popularność tego tematu

#### Sugerowane cytowanie:

Kaźmierczyk, J. (2024). Niepewność zatrudnienia jako potencjalna determinanta wypalenia zawodowego. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odslony i trendy psychologii w biznesie* (s. 143–155). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/8>



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

(Llosa-Fernández i in., 2018; Otterbach i Sousa-Poza, 2014) może wynikać ze wzrostu świadomości pracowników oraz coraz większych wymagań względem pracy. Zmieniają się też pracownicy – z rynku pracy znikają generacje rozpoczynające swoją karierę zawodową w czasach PRL, a zastępują je pokolenia, kolejno X, Y, Z, a niebawem pokolenie alfa (Perić i in., 2021). Każde z nich zwraca coraz większą uwagę na warunki pracy, równowagę między pracą a życiem osobistym (Furmańczyk, 2023) oraz swój dobrostan. Wraz ze wzrostem popularności problematyki niepewności zatrudnienia w społeczeństwie zwiększało się również zainteresowanie tym tematem ze strony badaczy. Analiza najpopularniejszych baz grupujących teksty naukowe wskazuje, że liczba publikacji poświęconych niepewności zatrudnienia w latach 1950–2021 rosła niemal w geometrycznym tempie (Kaźmierczyk, 2022). Wciąż jednak wokół niepewności zatrudnienia funkcjonuje wiele stereotypów i błędnych przekonań. Wynika to m.in. z tego, że niepewność zatrudnienia jest silnie związana z różnymi innymi konstruktami społeczno-ekonomicznymi, a nawet (zarówno w społeczeństwie, jak i literaturze) bywa traktowana zamiennie z nimi. Jednym z tych konstruktów jest wypalenie zawodowe, które obejmuje coraz większą grupę pracowników.

W niniejszym rozdziale zostanie zaprezentowane zjawisko niepewności zatrudnienia i wybrane potencjalne powiązania z wypaleniem zawodowym, które mogą mieć zarówno charakter bezpośredni, jak i pośredni. Według koncepcji karawany zasobów Hobfolla (Elst i in., 2014; Hobfoll, 2001) pewne pozytywne charakterystyki pracownika mają tendencję do grupowania się. Pracownik dysponujący określonymi zasobami (intelektualnymi, zdrowotnymi, emocjonalnymi itd.) może łatwiej niż osoba ich nieposiadająca zdobywać kolejne zasoby<sup>1</sup>. W ten sposób osoby posiadające wiele zasobów jeszcze łatwiej zdobywają kolejne. Podobnie pracownikowi pozbawionemu zasobów będzie trudniej zdobywać kolejne. Na przykład człowiek mający łatwość zapamiętywania szybko nauczy się języka obcego, przydatnego mu w pracy zarobkowej. Stąd można przypuszczać, że korelaty niepewności zatrudnienia będą jednocześnie korelatami wypalenia zawodowego. Oba pojęcia mają negatywny wydźwięk i, zgodnie z koncepcją karawany zasobów, wiążą się z utratą posiadanych zasobów. Wypalenie zawodowe również ma niebagatelne znaczenie dla rynku pracy, o czym świadczy m.in. to, że zespół wypalenia zawodowego został wpisany do Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-11 (Rzeczpospolita, 2022).

---

<sup>1</sup> Kolejnym etapem analizy może być odejście od posiadania zasobów do oceny realnych możliwości, jakimi dysponują pracownicy, korzystając z tych zasobów (por. Paszkowicz, 2018).

Dla realizacji tak postawionego celu dokonano narracyjnego przeglądu literatury: wykorzystano literaturę polsko- i anglojęzyczną dotyczącą niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego pochodzącą z baz EBSCO, Web of Science i Emerald. W pierwszej części rozdziału krótko scharakteryzowano niepewność zatrudnienia i jej determinanty, w kolejnej podobnie postąpiono z wypaleniem zawodowym. Pozwoliło to na pokazanie wybranych korelatów niepewności zatrudnienia i na dalszą pracę nad potencjalnymi korelatami wypalenia zawodowego korespondującymi z korelatami niepewności zatrudnienia. Zamierzeniem było stworzenie mapy potencjalnych powiązań niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego.

## 8.1. Pojęcie niepewności zatrudnienia

Pojęcie niepewności zatrudnienia bywa różnie interpretowane (Shoss, 2017; Wyrwa, 2019). Część badaczy, szczególnie we wcześniejszych publikacjach, utożsamiała tę niepewność z bezrobociem i realnymi wskaźnikami sugerującymi popadnięcie w ten stan. Wraz z rozwojem dyskusji i badań naukowych większość zaczęła ją rozumieć jako stan zagrożenia poprzedzający utratę czegoś pozytywnego, wartościowego. Nie było jednak jasne, co jest tym pozytywnym zjawiskiem czy rzeczą, która jest zagrożona utratą. Pierwotnie niepewność zatrudnienia była kojarzona z utratą pracy (bezrobociem) i została później nazwana ilościową niepewnością zatrudnienia. Następnie zaczęto zwracać uwagę na jakościowe aspekty pracy, tj. warunki pracy. Tym samym niepewność zatrudnienia – jakościowa – zaczęła oznaczać ryzyko utraty jakościowych aspektów pracy (warunków pracy). Kolejna wątpliwość pojawiła się co do obiektywności lub subiektywności tego zjawiska. W świetle współczesnych badań trudno wskazać na obiektywny charakter niepewności zatrudnienia. Spojrzenie na niepewność zatrudnienia z perspektywy obiektywnej oznaczałoby bowiem, że takie samo zdarzenie wywołuje takie same odczucia co do niepewności zatrudnienia u wszystkich pracowników. Tak jednak nie jest, gdyż posiadają oni indywidualne cechy, które powodują, że ktoś, kto jest pewny siebie, ma duże doświadczenie zawodowe i szybko może znaleźć inną pracę, będzie charakteryzował się niższą niepewnością zatrudnienia w czasie jego restrukturyzacji niż osoba, która nie ma doświadczenia i kwalifikacji. Tym samym trzeba przyznać, że niepewność zatrudnienia jest subiektywnym poczuciem ryzyka utraty pracy lub warunków pracy (Kaźmierczyk, 2022, 2023). Pojawiały się też wątpliwości co do tego, czy niepewność zatrudnienia jest zjawiskiem jedno-, czy wielowymiarowym,

bardziej złożonym. Owa wątpliwość rzutuje na jej pomiar oraz na wyniki badania. Część badań empirycznych wykorzystuje jedno pytanie ankietowe dla zbadania poziomu niepewności zatrudnienia (Kiersztyn i Dzierzgowski, 2012), zadawane pracownikowi wprost: czy czuje się zagrożony utratą pracy lub warunków pracy. Takie podejście jest jednak w dużym stopniu niedoskonałe. Polega bowiem na samoświadomości i obiektywizmie badanego, które mogą być zmienne. Znacznie dokładniejsze jest badanie poziomu niepewności zatrudnienia za pomocą szerszych kwestionariuszy, które zawierają pytania o różne aspekty niepewności zatrudnienia, często nie wprost i dzięki temu zachowują większą dozę obiektywizmu (Kaźmierczyk, 2022), chociaż żadne narzędzie nie jest pozbawione wad. Do takich wielowymiarowych, najpopularniejszych narzędzi należą skale: De Witte (2000), O'Neill i Sevastos (2013) (obejmująca podskale: niebezpieczeństwo utraty pracy, niebezpieczeństwo niekorzystnych zmian w pracy, niebezpieczeństwo dotyczące przetrwania organizacji, niebezpieczeństwo marginalizacji), skala Lee i in. (2006) będąca skróconą wersją skali Ashford i in. (1989), która została poszerzona o nowe pozycje testowe uwzględniające specyfikę chińskich pracowników w USA.

## 8.2. Pojęcie wypalenia zawodowego

Podobnie jak w przypadku niepewności zatrudnienia, tak i w kwestii wypalenia zawodowego toczyła się dyskusja na temat definicji i sensu tego pojęcia. Klasycznie, w ujęciu Maslach i in. (2001), wypalenie zawodowe obejmuje wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację i obniżone poczucie dokonań osobistych. Przy tym za depersonalizację uznaje się brak empatii i negatywne ustosunkowanie do innych (Maslach i in., 2001). W nowszym ujęciu wypalenie zawodowe to „stan wyczerpania, w którym jednostka cynicznie odnosi się do wartości związanych z własną pracą oraz nie ma nadziei na uzyskanie wysokich wyników” (Schaufeli i in., 2009) i składają się na nie: wyczerpanie, cynizm oraz poczucie braku osiągnięć zawodowych. Część badań sugeruje jednak, że brak osiągnięć zawodowych może nie być składową wypalenia, a jego przyczyną (Salanova i in., 2002). Źródłem wypalenia zawodowego badacze dopatrują się w braku kontroli nad pracą, zbyt niskim wynagrodzeniu, braku wsparcia społecznego, braku sprawiedliwości, przeciążeniu pracą i konflikcie wartości (Maslach i in., 2001). Początkowo sądzono, że na wypalenie zawodowe narażeni są głównie pracownicy mający duży kontakt z innymi ludźmi i obciążeni koniecznością współpracy z nimi. Z czasem odkryto, że wypalenie może dotyczyć

praktycznie każdego pracownika, również tego, który nie pracuje w „zawodzie społecznym”. Konsekwencje wypalenia zawodowego obejmują zdrowie fizyczne i psychiczne (Maslach i in., 2001) oraz spadek wydajności pracy, a także koszty zwolnień pracowniczych.

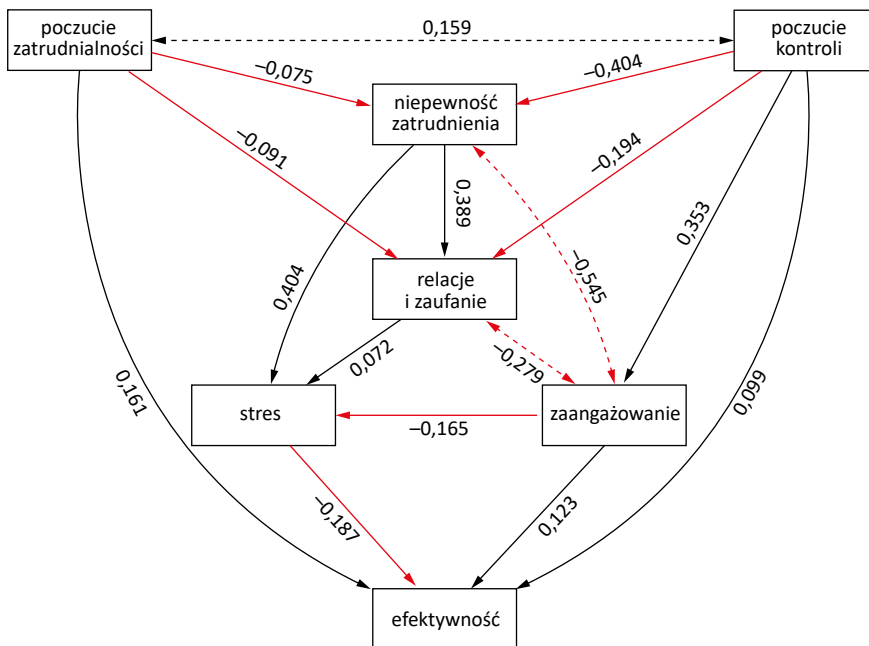
Pomiaru wypalenia zawodowego, w zależności od przyjętej definicji, dokonuje się najczęściej za pomocą kwestionariuszy: Maslach Burnout Inventory (Maslach i in., 1996; Pasikowski, 2000), jego polskiej walidacji przygotowanej przez Chirkowską-Smolak i Klekę (2011), OLBI – Oldenburg Burnout Inventory (Baka i Basińska, 2016; Demerouti i in., 2003), który obejmuje komponent wyczerpania zawodowego oraz zdystansowania wobec pracy lub cynizmu i był wykorzystywany przez zespół ds. wypalenia zawodowego działający na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu do zdiagnozowania poziomu wypalenia zawodowego wśród pracowników tejże uczelni w 2024 roku.

### 8.3. Relacje między niepewnością zatrudnienia a wypaleniem zawodowym

Wiele badań podejmujących temat psychologii pracy donosi o bezpośrednich korelacjach, mediacyjnej roli lub moderacji niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego (np. Liu i Meng, 2023; Oprea i Iliescu, 2015). Niepewność i wypalenie odgrywają niekiedy podobną rolę w modelach statystycznych.

Zaproponowane postępowanie badawcze dzieli się na dwa etapy. W pierwszym, na podstawie wcześniejszych badań empirycznych (Kaźmierczyk, 2022) przeprowadzonych na próbie 2456 pracowników banków, określono korelaty niepewności zatrudnienia (rysunek 8.1). W drugim etapie szukano potencjalnych powiązań niepewności zatrudnienia lub jej korelatów z wypaleniem zawodowym. Wśród korelatów niepewności zatrudnienia znalazły się zarówno konstrukty mające negatywny związek z niepewnością zatrudnienia (np. zaangażowanie), jak i te mające pozytywny związek z niepewnością zatrudnienia (jak stres organizacyjny). Wśród analizowanych korelatów niepewności zatrudnienia najsilniejsze były: zaangażowanie organizacyjne (co potwierdzały wcześniejsze badania), brak poczucia kontroli pracownika nad wykonywaną pracą oraz stres pracowniczy (Dekker i Schaufeli, 1995; De Witte i in., 2010; Gandolfi, 2008; Reisel i in., 2010; Roskies i Louis-Guerin, 1990, za: Widerszal-Bazyl, 2007). Wzrostowi niepewności zatrudnienia towarzyszył też spadek poczucia zatrudnialności. W badaniu empirycznym obserwowano również silną dodatnią korelację między niepewnością zatrudnienia a relacjami i zaufaniem pracowniczym, która jest sprzeczna

z logiką wielu innych badań<sup>2</sup>. Na przykład Arora i Gupta (2015) wskazywali, że bezpieczeństwo buduje się przez długotrwałą współpracę a jego podstawą jest wzajemne zaufanie pracodawcy i przełożonego<sup>3</sup>. Jednocześnie można przypuszczać, że pracownicy, którzy czują się zagrożeni w pracy, mogą odczuwać potrzebę współpracy i jednoczenia się. Całość wspomnianych wyżej charakterystyk kapitału ludzkiego ostatecznie ma znaczenie dla efektywności pracowników i przedsiębiorstw (Jaźwiński, 2017; Soniewicki i in., 2022; Wiczorek-Szymańska, 2010). Szerszą analizę i przegląd literatury można znaleźć w (Kaźmierczyk, 2022).



Badanie przeprowadzono na próbie 2456 pracowników banków w Polsce, wykorzystano kwestionariusz O'Neill i Sevastos (2013); linie ciągłe oznaczają regresję, przerywane – kowariancję, czarne – dodatnią relację, czerwone – ujemną relację.

**Rysunek 8.1. Model niepewności zatrudnienia**

Źródło: (Kaźmierczyk, 2022).

<sup>2</sup> Hipotezę o związku niepewności zatrudnienia z wypaleniem zawodowym stawiali m.in. Liu i Meng (2023). Według nich duże znaczenie dla poziomu niepewności i wypalenia miały relacje z przełożonym, jednak w ich badaniu okazało się, że relacje z przełożonym korelują z obniżonym poziomem niepewności zatrudnienia, co było sprzeczne z wynikami i modelem empirycznym stanowiącym podstawę analiz prezentowanych w niniejszym rozdziale.

<sup>3</sup> Ma ono jednocześnie wiele wymiarów i ulega wpływowi zarówno cech człowieka, jak i środowiska (Romashkina i in., 2017; Sasaki i in., 2013).

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać na różne powiązania niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. Najbardziej intuicyjne jest podejście, zgodnie z którym rosnące wymagania (często pojawiające się w przypadku restrukturyzacji) i towarzysząca im niepewność zatrudnienia sprzyjają konfliktowi ról, a to z kolei wypaleniu zawodowemu (Ober i Karwot, 2017). Również z badań Kalimo (2000) wynika, że wypalenie zawodowe odczuwa się jako bardziej dotkliwe, im bardziej wykonywany zawód jest zagrożony kryzysem na rynku pracy i restrukturyzacją organizacyjną. Według części badań wypalenie zawodowe uznaje się za reakcję stresową wynikającą z długotrwałego odczuwania ryzyka utraty pracy (Ober i Karwot, 2017). Biorąc pod uwagę powyższe, w analizie empirycznej tym bardziej należałoby uwzględnić aspekt stresu i zarządzania nim (Zielińska-Chmielewska, 2020).

Można również znaleźć inne doniesienia o tym, że wypalenie zawodowe wiąże się z niepewnością zatrudnienia. Zmęczeni i wypaleni zawodowo pracownicy mają mniej energii do wykonywania swoich zadań. To powoduje, że mogą bardziej bać się utraty pracy. Dodatkowo cynizm będący składową wypalenia zawodowego może obniżyć ich zaufanie do pracodawcy w odniesieniu do bezpieczeństwa, jakie on oferuje (Oprea i Iliescu, 2015). Z kolei teoria zachowania zasobów (Hobfoll, 2001) wskazuje, że wyczerpani pracownicy mogą ograniczać swoje działania i w mniejszym stopniu wykorzystywać zasoby, którymi dysponują. Będą wówczas mniej angażować się w pracę i zrezygnują z podejmowania dodatkowych aktywności. Mogą się także obawiać, że ich praca zostanie źle oceniona przez przełożonych (Oprea i Iliescu, 2015). W bardziej zaawansowanych badaniach szuka się trzecich czynników, które łączyłyby niepewność zatrudnienia z wypaleniem zawodowym. Takim przykładowym łącznikiem może być *job crafting*<sup>4</sup> (Oprea i Iliescu, 2015). Ze względu na wcześniej opisane zależności i charakterystyki niepewności zatrudnienia oraz przyczyny wypalenia zawodowego, których upatruje się często w braku kontroli nad pracą, braku wsparcia społecznego, braku sprawiedliwości oraz przeciążeniu pracą (Maslach i in., 2001), zasadne jest analizowanie składników modelu empirycznego przedstawionych na rysunku 8.1.

Wydaje się, że każdy z elementów modelu może być związany z wypaleniem zawodowym<sup>5</sup>. Pracownik wypalony zawodowo dysponuje ograniczonymi zasobami, co wzbudza poczucie, że nie panuje on nad sytuacją w pracy. Część zadań

<sup>4</sup> *Job crafting* obejmuje zmiany wprowadzane przez pracowników w celu zrównoważenia zasobów pracy i wymagań zawodowych z zasobami osobistymi i potrzebami (Tims i Bakker, 2010).

<sup>5</sup> Szersza analiza powiązań niepewności zatrudnienia z pozostałymi elementami modelu dostępna jest w (Kaźmierczyk, 2022).

do realizacji będzie sprzeczna z jego wewnętrznymi przekonaniem i odbierana jako narzucone, dlatego pracownika będzie także charakteryzowało obniżone poczucie kontroli. Z kolei niskie poczucie kontroli nad tym, co i jak jest wykonywane w pracy, powoduje bezradność i przyczynia się do wypalenia zawodowego. W związku z tym poczucie wartości wypalonego pracownika obniży się, co spowoduje, że spadnie jego poczucie zatrudnialności. Stres także jest nośnikiem negatywnych emocji wypalenia zawodowego. W literaturze wielokrotnie potwierdzano tezę, że wypalony zawodowo pracownik ogranicza swoje zaangażowanie do niezbędnego minimum. Znacznie bardziej skomplikowana wydaje się relacja wypalenia zawodowego z relacjami i zaufaniem. Podobnie jak w przypadku związku relacji i zaufania z niepewnością zatrudnienia, również możliwe są dwa rozwiązania. Z jednej strony, wypalony pracownik może stronić od wszystkiego, co jest związane z pracą, w tym od innych pracowników. Z drugiej strony, może poszukiwać u nich wsparcia. Badania (Bakker i in., 2005; Liu i Meng, 2023) wskazują na ujemną korelację wypalenia zawodowego i relacji z przełożonym. W tym obszarze można domyślać się działania jakiegoś trzeciego czynnika – mediatora lub moderatora. Tak nakreślone możliwe relacje między wypaleniem zawodowym a składowymi empirycznego modelu niepewności zatrudnienia powinny się stać hipotezami w przyszłych badaniach.

## Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że zarówno niepewność zatrudnienia, jak i wypalenie zawodowe są negatywnie odbieranymi zjawiskami na rynku pracy. Wzrost obu przyczynia się do pogorszenia sytuacji pracownika, a w konsekwencji do pogorszenia sytuacji pracodawcy. Trochę mniej pewny jest kierunek i rodzaj łączących je relacji. Długotrwała niepewność zatrudnienia (ilościowa lub jakościowa; Kaźmierczyk, 2022) może prawdopodobnie prowadzić do wypalenia zawodowego lub przyspieszać je, ale według modelu *job demands-resources* (JD-R) (Bakker i Demerouti, 2014) możliwy jest wpływ wypalenia na niepewność za pomocą dodatnich i ujemnych spiral zysków między tymi dwoma konstruktami.

Oba te zjawiska mogą, zgodnie z koncepcją karawany zasobów, zmniejszać zasoby, jakimi dysponuje pracownik, i odwrotnie – pracownik posiadający wiele zasobów łatwiej poradzi sobie z niepewnością zatrudnienia lub wypaleniem zawodowym. Łącznikiem między niepewnością zatrudnienia a wypaleniem zawodowym jest subiektywnie rozumiany dobrostan pracowników, mierzony np. satysfakcją z pracy, zaangażowaniem czy brakiem problemów zdrowotnych



(Oprea i Iliescu, 2015). Można odnieść wrażenie, że według koncepcji karawany zasobów wpadnięcie w negatywną spiralę spadku zasobów wywoła kolejne ich straty, tak więc trudno będzie się wydostać z tego degradującego procesu. Dlatego wkładem niniejszego rozdziału w naukę jest próba doszukania się szczegółowych powiązań między niepewnością zatrudnienia i wypaleniem zawodowym, a tym samym rozbudowy prezentowanego modelu empirycznego. Dalszych badań wymagają czynniki pomagające w wydostaniu się z takiej spirali w ujęciu dynamicznym. Zaprezentowane powiązania niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego obejmują jedynie wybrane korelaty i potencjalne korelaty. Dróg łączących oba zjawiska może być znacznie więcej, zwłaszcza że samo posiadanie zasobów nie oznacza automatycznie ich wykorzystania (Dzwigol i in., 2020; Paszkowicz, 2018).

Można również zakładać, że popularność tematyki niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego w dyskusjach społecznych, ale też publikacjach naukowych będzie rosła wraz ze wzrostem świadomości pracowników na temat swoich praw i rozwojem gospodarczym. Sprzyjającym temu czynnikiem będzie funkcjonowanie pokoleń Z i alfa na rynku pracy, które w porównaniu z poprzednimi generacjami znacznie gorzej znoszą niedogodności związane z pracą. Ze względu na szeroki zakres pojęciowy niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego można rekomendować interdyscyplinarne badania na ich temat, które wielowymiarowo uwzględnią aspekty społeczne i ekonomiczne.

## REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Wzrost znaczenia dobrostanu pracownika spowoduje w przyszłości wzrost świadomości pracowników i pracodawców w obszarze niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. W przypadku segmentów zatrudnienia (Kaźmierczyk, 2019), w których panuje „rynek pracownika”, zapewnienie komfortowych warunków pracy może być decydujące dla pozyskania pracownika. Niezbędna jest diagnoza, prewencja, zarządzanie i monitorowanie niepewności i wypalenia. W dobie wzrostu znaczenia sztucznej inteligencji można rekomendować tworzenie automatycznych mechanizmów pozwalających na realizację wspomnianych wcześniej funkcji. Wymaga to gromadzenia coraz większej ilości danych na temat pracowników i kandydatów do pracy, co w przypadku dużych zbiorów danych wzbudzi wątpliwości natury etycznej i moralnej. Wydaje się to jednak nieuchronne. Co więcej, podmioty, które szybciej wdrożą tego typu rozwiązania, zajmą lepszą pozycję w wyścigu

o pracownika. W obszarze finansowym pożądana może być wycena kosztów wszystkich działań pracowniczych, mających związek z niepewnością zatrudnienia lub wypaleniem zawodowym, i porównanie ich do ryzyka i kosztów wdrożenia różnego rodzaju działań. Zarządzanie niepewnością i wypaleniem wymaga natomiast ciągłej otwartości przełożonych na potrzeby podwładnych, chęci rozwiązywania pojawiających się wciąż w tych obszarach problemów i etycznego podejścia do tych zagadnień. Warto pytać pracowników o ich opinie i propozycje rozwiązywania problemów zarządczych. Konieczne jest aktywne zarządzanie relacjami z pracownikami, aby przejawy analizowanych zjawisk były szybko zauważane, analizowane i kontrolowane. Wraz z popularyzacją tematyki dobrostanu coraz powszechniejsze staną się szkolenia, coaching oraz mentoring z obszaru niepewności zatrudnienia i wypalenia zawodowego. Jednocześnie bardzo ważne jest zwracanie uwagi na jakość tych działań, tak aby pracownicy nie czuli, że mają one znacznie tylko wizerunkowe. Ze względu na wyniki empiryczne można rekomendować poszerzanie wiedzy przełożonych nie tylko na temat prostych relacji między składowymi analizowanego modelu, ale także bardziej skomplikowanych zależności. Wiedza o nich nie jest upowszechniana w praktyce zarządczej. Wciąż jednak cele pracodawców i pracowników będą w niektórych obszarach sprzeczne, co sprawi, że specjaliści ds. zarządzania niepewnością zatrudnienia i wypaleniem zawodowym będą mieli do wykonania dużo pracy.

## Bibliografia

- Arora, R. i Gupta, S. (2015). Challenges in human resource management: Paradigm shift. *Amity Global HRM Review*, 6, 66–72.
- 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.
- Baka, Ł. i Basińska, B.A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 1–13, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00353>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2014). Job demands resources theory. W: P. Y. Chen i C. L. Cooper (red.), *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3. John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

- Chirkowska-Smolak, T. i Kleka, P. (2011). The Maslach burnout inventory – General survey: Validation across different occupational groups in Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 42, 86–94. <http://dx.doi.org/10.2478/v10059-011-0014-x>
- 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>
- Demerouti E., Bakker A. B., Vardakou I. i Kantas A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12–23.
- 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., 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>
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miskiewicz, R. i Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630–2644. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))
- Elst, T. V., Van den Broeck, A., De Cuyper, N. i De Witte, H. (2014). 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>
- Furmańczyk, J. (2023). Work-life balance as a way of managing people in contemporary organizations. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 19, 5–19. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2023.242>
- Gandolfi, F. (2008). Reflecting on downsizing: What have managers learned? *SAM Advanced Management Journal*, 73(2), 46–55.
- 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>
- Jaźwiński, I. (2017). *Kapitał ludzki w polityce regionalnej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kalimo, R. (2000). The challenge of changing work and stress for human resources: The case of Finland. *Journal of Tokyo Medical University*, 58(3), 349–356.
- 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. (2022). *Niepewność zatrudnienia wśród pracowników na przykładzie banków*. Wydawnictwo UEP.
- Kaźmierczyk, J. (2023). Zainteresowanie ekonomii problemem niepewności zatrudnienia, W: M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje* (s. 209–218). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- 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.
- 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>
- Liu, H. i Meng, Y. (2023). How leader–member exchange relates to subjective well-being in grassroots officials: The mediating roles of job insecurity and job burnout. *Public Performance & Management Review*, 46(5), 1180–1206 <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2206389>
- 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>
- Maslach, Ch., Jackson, S., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B. i Schwab, R. L. (1996). *Maslach burnout inventory. Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach C., Schaufelli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Ober, J. i Karwot, J. (2017). Wypalenie zawodowe jako społeczna dysfunkcja w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, (112)1990, 283–295
- 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>
- Oprea, B. i Iliescu, D. (2015). Burnout and job insecurity: the mediating role of job crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 13, 232–244.
- Otterbach, S. i Sousa-Poza, A. (2014). Job insecurity, employability, and health: An analysis for germany across generations. *IZA Discussion Papers*, 8438, 1–27.
- Pasikowski, T. (2000). Polska adaptacja kwestionariusza Maslach burnout inventory. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 135–149). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Paszkowicz, M. A. (2018). *Zatrudnialność osób z niepełnosprawnościami w świetle capability approach. Studium teoretyczno-empiryczne*. Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Perić, J., Leko Šimić, M., Pevnaya, M. V. i Sharma, E. (2021). Generation Z and volunteering: A national culture perspective. *The Education and Science Journal*, 23(1), 44–72. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-1-44-72>
- 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>
- Romashkina, G., Davydenko, V. i Semova, N. (2017). The problem of trust in public institutions and economic development in the regions of Russia. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 7, 242–267.
- Rzeczpospolita. (2022). *Wypalenie zawodowe – czy może być podstawą do wystawienia L4 od 1 stycznia 2022 r.?* <https://firma.rp.pl/zus/art19320341-wypalenie-zawodowe-czy->

- moze-byc-podstawa-do-wystawienia-l4-od-1-stycznia-2022-r-zwolnienie-lekarskie-ZUS-syndrom-zawodowy
- Salanova, M., Peiro, J. M. i Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demands – control model. *European Journal on Work and Organizational Psychology*, 11, 1–25.
- Sasaki, M., Davydenko, V. A., Romashina, G. F. i Voronov, V. V. (2013). A comparative analysis of trust in various countries. *Sociological Studies*, 3, 62–73.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204–220, <http://dx.doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43, 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Soniewicki, M., Paliszkievicz, J., Koohang, A. i Nord, J. H. (2022). Critical components affecting organizational performance. *Journal of Computer Information Systems*, 62(5), 965–974. <https://doi.org/10.1080/08874417.2021.1954564>
- Tims, M. i Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Widerszal-Bazyl, M. (2007). Niepewność pracy jako źródło stresu. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 7(8), 20–23.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2010). Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – przegląd wybranych podejść. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 17, 157–170.
- Wyrwa, J. (2019). Job insecurity – conceptualization of the notion and methods of measurement. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 18(1), 107–115. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2019.18.1.12>
- Zielińska-Chmielewska, A. (2020). Zarządzanie procesem motywowania pracowników w miejscu pracy. W: A. Matuszak-Flejszman (red.), *Zarządzanie procesami i produktami w organizacji. Wybrane zagadnienia* (s. 161–182). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.