

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. Będące 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.

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 napotykając 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- gocjacja 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 neo-pozytywistyczno-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”.

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 ($p = 0,286$).

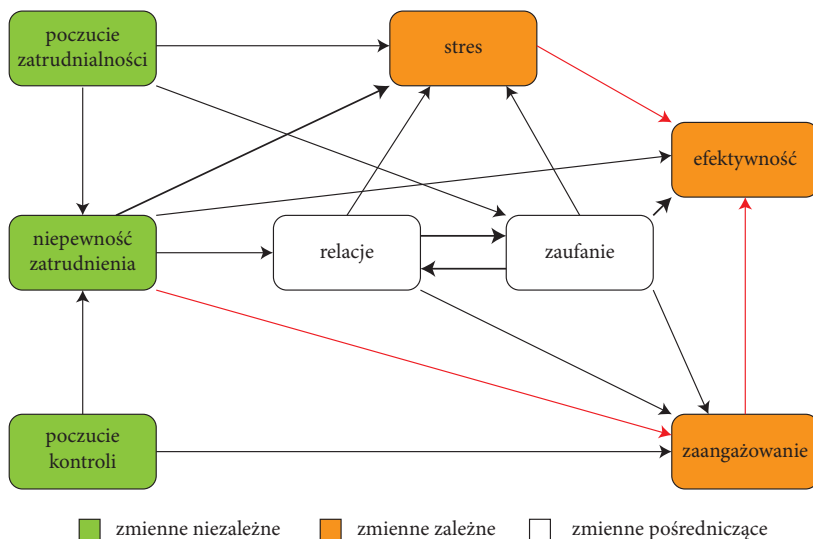
Ankieta była anonimowa i w związku z tym nie wiadomo, z których konkretnie banków pochodzili ankietowani pracownicy. Wykorzystując metryczkę kwestionariusza, można jedynie zbadać strukturę próby według: wieku, stażu, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, stopnia niepełnosprawności, rodzaju banku i porównać 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*).



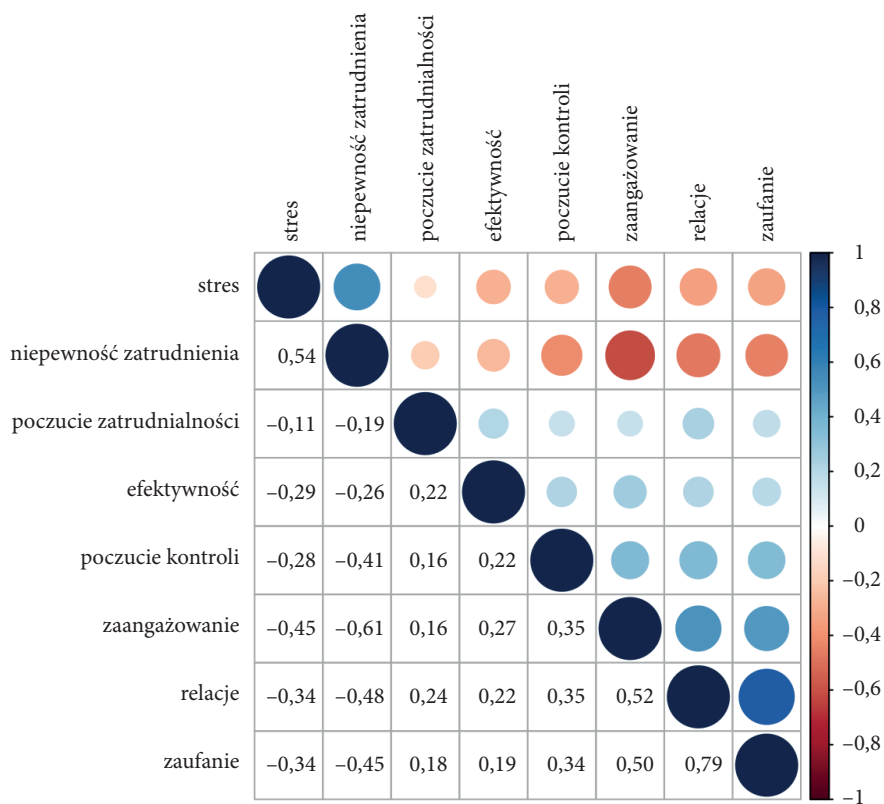
Rysunek 4. Model teoretyczny

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.

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