PIOTR CHOJNACKI*

NIEPEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA I JEJ SKUTKI – WYBRANE UJĘCIA TEORETYCZNE

WPROWADZENIE

Niepewność zatrudnienia, rozumiana jako „postrzegane zagrożenie utraty pracy oraz obawy związane z tym zagrożeniem”¹, jest zjawiskiem powszechnym w dzisiejszym świecie pracy. Badania nad nią są prowadzone w tak zróżnicowanych krajach jak: Belgia², Szwajcaria³ i Finlandia⁴, ale również Kanada⁵, Peru⁶, RPA⁷ czy Chiny⁸.

* Doktorant, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

¹ H. De Witte, *Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences*, „South African Journal of Industrial Psychology”, Vol. 31, No. 4, 2005, s. 1.

² B. Schreurs, H. van Emmerik, G. Notelaers, H. De Witte, *Job Insecurity and Employee Health: The Buffering Potential of Job Control and Job Self-Efficacy*, „Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations”, Vol. 24, No. 1, 2010.

³ M.E. Debus, C.J. Konig, M. Kleinmann, *The Building Blocks of Job Insecurity: The Impact of Environmental and Person-Related Variables on Job Insecurity Perceptions*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 87, 2014.

⁴ S. Mauno, U. Kinnunen, *Perceived Job Insecurity Among Dual-Earner Couples: Do Its Antecedents Vary According to Gender, Economic Sector and the Measure Used?*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 75, 2002.

⁵ E. Roskies, C. Louis-Guerin, *Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 11, 1990.

⁶ N. De Cuyper, B. Schreurs, T. Vander Elst, E. Baillien, H. De Witte, *Exemplification and Perceived Job Insecurity. Associations with Self-Rated Performance and Emotional Exhaustion*, „Journal of Personnel Psychology”, Vol. 13, No. 1, 2014.

⁷ L. van Zyl, C. van Eeden, S. Rothmann, *Job Insecurity and The Emotional and Behavioural Consequences Thereof*, „South African Journal of Business Management”, Vol. 44, 2013.

⁸ G. Huang, H.H. Zhao, X. Niu, S.J. Ashford, C. Lee, *Reducing Job Insecurity and Increasing Performance Ratings: Does Impression Management Matter?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 98, No. 5, 2013, s. 852–862.

Ich wyniki pokazują jednoznacznie, jak negatywne konsekwencje ma to zjawisko. Przeprowadzone dwie duże metaanalizy wykazały, że niepewność zatrudnienia jest ujemnie związana z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym i zaufaniem do organizacji, a dodatkowo z chęcią odejścia⁹. W Polsce badania nad niepewnością zatrudnienia nie są jeszcze zbyt powszechne, a spotykane operacjonalizacje obejmują najczęściej pojedyncze stwierdzenia, sprawdzające np. subiektywne prawdopodobieństwo utraty pracy¹⁰.

Celem tego rozdziału jest przegląd wybranych ujęć teoretycznych, na gruncie których wyjaśniano związek niepewności zatrudnienia z jej skutkami. Opisane zostały teorie, które najczęściej stosowano w artykułach z tego obszaru, publikowanych w czołowych światowych czasopismach. Przegląd ten może pozwolić rozwinąć systematyczne badania nad niepewnością zatrudnienia również w Polsce, dzięki zasergowaniu ram teoretycznych, w obrębie których można stawiać hipotezy badawcze dotyczące tego zjawiska.

MODEL NIEPEWNOŚCI ZATRUDNIENIA GREENHALGHA I ROSENBLATT

Pierwsza próba modelowego ujęcia niepewności zatrudnienia została przedstawiona w artykule Leonarda Greenhalgha i Zehavy Rosenblatt¹¹. Powstał on w wyniku badań przeprowadzonych przez autorów pod koniec lat siedemdziesiątych minionego stulecia na zlecenie stanu Nowy Jork¹². W tamtym czasie władze stanowe miały trudności finansowe i postanowiły zaradzić im, redukując liczbę zatrudnianych pracowników etatowych. Wybór padł na osoby pracujące w szpitalach psychiatrycznych, ze względu na niedawną reformę, która zmniejszyła liczbę pacjentów stacjonarnych na rzecz ambulatoryjnych, przez co spadło zapotrzebowanie na pracowników. W trakcie badań terenowych badacze mieli okazję obserwować negatywne skutki niepewności zatrudnienia. Obejmowały one odejścia z pracy najlepszych osób, zmniejszony wysiłek pracowników, doświadczane przez nich problemy zdrowotne oraz konflikty rodzinne. Negatywne konsekwencje dotyczyły również pracowników, którzy nie zostali zwolnieni i nadal pracowali w organizacji. Badacze próbowali znaleźć w literaturze wyjaśnienie obserwowanych zjawisk, okazało się jednak, że nie było wówczas badań,

⁹ G. Cheng, D. Chan, *Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review*, „Applied Psychology: An International Review”, Vol. 57 No. 2, 2008.

¹⁰ A. Kiersztyn, *Niepewność zatrudnienia. Kto jej doświadcza? Czy to stan chwilowy?*, Zespół Porównawczych Analiz Nierówności Społecznych, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2014.

¹¹ L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity*, „Academy of Management Review”, Vol. 9, 1984.

¹² L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Evolution of Research on Job Insecurity*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.

które na gruncie teoretycznym czy też empirycznym opisywałyby zjawisko niepewności zatrudnienia. Z tego powodu Greenhalgh i Rosenblatt postanowili stworzyć własny model tego zjawiska.

Zdefiniowali oni niepewność zatrudnienia jako „postrzeganą bezsilność, by utrzymać pożądaną ciągłość w zagrożonej sytuacji zatrudnienia”¹³. Na podstawie przytoczonej definicji można zauważyć, że zjawisko to obejmuje dwa główne elementy: zagrożenie oraz bezsilność, żeby mu przeciwdziałać. Badacze rozumieją je jako iloczyn: jeżeli choć jeden z elementów nie występuje, jednostka nie będzie doświadczała niepewności zatrudnienia.

Pierwszym elementem modelu jest wystąpienie obiektywnego zagrożenia, takiego jak np. złe wyniki przedsiębiorstwa, zmiana technologiczna, fizyczne zagrożenie, czy też reorganizacja. Badacze wskazywali jednak, że ma on również zastosowanie do pracowników w organizacjach, gdzie nie występuje żaden wyraźny powód do odczuwania niepewności. Obiektywne zagrożenie jest przetwarzane przez indywidualne procesy percepcyjne każdego z pracowników. Mają oni do dyspozycji trzy podstawowe źródła informacji: oficjalne ogłoszenia, nieintencjonalnie przekazywane wskazówki oraz plotki. Na tej podstawie każdy pracownik doświadcza w mniejszym lub większym stopniu subiektywnego zagrożenia. Jego siła zależy od zakresu potencjalnej straty, jej znaczenia dla jednostki oraz prawdopodobieństwa jej wystąpienia. Z punktu widzenia pracownika istotne jest, czy straci on pracę całkowicie, czy też tylko niektóre jej cechy (np. możliwość rozwoju kariery, autonomię, zasoby, wielkość dochodu), a jeśli tak, to które¹⁴.

Nawet jeśli subiektywne zagrożenie jest postrzegane przez pracownika, musi on dodatkowo odczuwać bezsilność, aby doświadczać niepewności zatrudnienia. Zdaniem autorów, bezsilność przybiera cztery podstawowe formy¹⁵:

- ♦ brak ochrony (w postaci umowy o pracę czy też reprezentacji związkowej);
- ♦ niejasne oczekiwania;
- ♦ autorytarne środowisko (brak postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej, brak partycypacji w podejmowaniu decyzji, arbitralność decyzji przełożonych odnośnie pracowników);
- ♦ brak jasnych procedur zwalniania pracowników.

Doświadczenie niepewności zatrudnienia powoduje określone, negatywne, reakcje pracowników. Należą do nich m.in. zmniejszenie wysiłku wkładanego w pracę, a także zwiększona chęć odejścia oraz opór przed zmianami. Reakcje pracowników mają w dalszej kolejności negatywne skutki dla efektywności organizacyjnej, poprzez wzrost poziomu odejść, spadek produktywności oraz pogorszenie zdolności adaptacji. Opisane związki pomiędzy niepewnością zatrudnienia a jej skutkami są moderowane¹⁶

¹³ L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job insecurity: Towards...*, s. 438.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ Por. R.M. Baron, D.A. Kenny, *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 51, 1986.

przez takie zmienne jak: wsparcie społeczne, zależność od pracy oraz różnice indywidualne¹⁷.

Konceptualizację niepewności zatrudnienia, dokonaną przez Greenhalgha i Rosenblatt¹⁸, charakteryzują cztery kluczowe elementy. Pierwszy z nich to pożądana ciągłość: jeśli pracownik nie pragnie utrzymać pracy w obecnej postaci, tylko odchodzi do innej organizacji, czy też jest awansowany na bardziej atrakcyjne stanowisko, nie mamy do czynienia z niepewnością zatrudnienia. Drugim elementem jest subiektywne zagrożenie: jeśli pracownik postrzega swoje zatrudnienie jako zagrożone, nie ma znaczenia, czy jest to stan faktyczny, czy też niewłaściwa interpretacja płynących z otoczenia sygnałów. Nawet nieuzasadnione subiektywne zagrożenie może być źródłem niepewności zatrudnienia. Powyższe założenie znalazło poparcie w danych empirycznych, które pokazały, że zjawisko to jest niekiedy niezależne od warunków obiektywnych, tzn. część pracowników w organizacji zagrożonej deklarowała pewność odnośnie swojej przyszłości, natomiast niektórzy zatrudnieni w przedsiębiorstwie o stabilnej sytuacji rynkowej odczuwali obawy o swoją pracę¹⁹. Kolejnym ważnym elementem modelu Greenhalgha i Rosenblatt jest szerokie rozumienie sytuacji zatrudnienia. Ich zdaniem, ważna jest nie tylko obawa o utratę pracy jako takiej, ale również pogorszenie sytuacji zatrudnienia, poprzez utratę niektórych poświadczanych cech obecnej pracy. Ostatnim elementem modelu jest postrzegana bezsilność. Pracownik może odczuwać subiektywne zagrożenie. Jeśli jednak jest przekonany, że może stawić mu czoła, nie będzie to skutkowało negatywnymi konsekwencjami. W przeciwnym razie będzie on doświadczał niepewności zatrudnienia.

Model stworzony przez Greenhalgha i Rosenblatt²⁰ stanowił istotny impuls do badań nad niepewnością zatrudnienia. Pomimo upływu ponad trzydziestu lat nadal można spotkać w literaturze nawiązania do tego ujęcia²¹. Kolejni badacze często próbowali jednak powiązać niepewność zatrudnienia i jej skutki (czy też niekiedy: predyktory) na gruncie innych uznanych teorii. Poniżej przedstawiono przegląd najważniejszych z nich.

TRANSAKCYJNA TEORIA STRESU LAZARUSA I FOLKMAN

Jednym z najczęściej stosowanych ujęć teoretycznych była transakcyjna teoria stresu, stworzona przez Richarda Lazarusa i Susan Folkman²². Zgodnie z ich podejściem, jednostka i środowisko pozostają ze sobą w ciągłej wzajemnej relacji. Ludzie

¹⁷ L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job insecurity: Towards...*

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ E. Roskies, C. Louis-Guerin, *Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 11, 1990.

²⁰ L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job insecurity: Towards...*

²¹ Zob. W.R. Boswell, J.B. Olson-Buchanan, T.B. Harris, *I Cannot Afford to Have a Life: Employee Adaptation to Feelings of Job Insecurity*, „Personnel Psychology”, Vol. 67, 2014; H.-J. Wang, C.-Q. Lu, O.-L. Siu, *Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement*, „Journal of Applied Psychology”, Advance online publication, 2014.

²² R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.

nieustannie przetwarzają dostępne im informacje, analizując, czy dane warunki wpływają w jakiś sposób na ich cele lub wartości. Jeśli relacja z otoczeniem jest oceniana przez daną osobę jako „obciążająca lub przekraczająca jego/jej zasoby oraz zagrażająca dobrostanowi”²³, mamy do czynienia ze stresem. Proces oceny poznawczej (*cognitive appraisal*) składa się z dwóch etapów: oceny pierwotnej (*primary appraisal*) oraz wtórnej (*secondary appraisal*). Na pierwszym etapie jednostka podejmuje decyzję, czy dana sytuacja w jakiś sposób jej dotyczy, a jeśli tak – czy należy ją rozpatrywać w kategoriach zysku czy straty. Ocena sytuacji istotnej z punktu widzenia jednostki może przybrać cztery formy²⁴:

- ♦ szkoda (już wyrządzona),
- ♦ zagrożenie (przewidywanie wystąpienia szkody),
- ♦ wyzwanie (możliwość zysku lub rozwoju),
- ♦ korzyść.

Jeśli jednostka uznaje, że dana sytuacja jest istotna, następuje ocena wtórna, która polega na przeglądzie działań, które jednostka może podjąć, aby uporać się z tymi okolicznościami. Obejmują one np. zmianę sytuacji, jej akceptację, poszukiwanie dalszych informacji, czy też powstrzymanie się od impulsywnego działania²⁵. Całościowa (tj. pierwotna i wtórna) ocena poznawcza danej sytuacji zależy od dwóch grup czynników: zmiennych związanych z jednostką oraz środowiskiem. Pierwsza grupa obejmuje m.in. wartości, zobowiązania i cele danego człowieka oraz jego samoocenę, poczucie kontroli i zaufanie interpersonalne. Wśród zmiennych środowiskowych możemy wyróżnić np. zasoby w postaci wsparcia społecznego czy też wymagania środowiska. Ocena poznawcza generuje emocje, których rodzaj i siła zależą od danego układu zmiennych związanych z jednostką oraz środowiskiem. Następnym elementem procesu jest radzenie sobie (*coping*), czyli „poznawcze i behawioralne wysiłki jednostki, aby zarządzić wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami stresującej sytuacji”²⁶. Dwie główne funkcje radzenia sobie to zarządzanie problemem oraz regulacja związanych z nim emocji.

Jedno z pierwszych nawiązań do transakcyjnej teorii stresu w kontekście niepewności zatrudnienia można znaleźć w rozdziale autorstwa Jacobsona²⁷, który wszedł

²³ S. Folkman, R.S. Lazarus, R.J. Gruen, A. DeLongis, *Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 3, 1986, s. 572.

²⁴ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Transactional Theory and Research on Emotions and Coping*, „European Journal of Personality”, Vol. 1, 1987.

²⁵ S. Folkman, R.S. Lazarus, C. Dunkel-Schetter, A. DeLongis, R.J. Gruen, *Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 5, 1986.

²⁶ S. Folkman, L. Bernstein R.S. Lazarus, *Stress Processes and the Misuse of Drugs in Older Adults*, „Psychology and Aging”, Vol. 2, No. 4, 1987, s. 367.

²⁷ D. Jacobson, *The Conceptual Approach to Job Insecurity*, [w:] J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. van Vuuren (eds), *Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk*, Sage, Londyn 1991.

w skład międzynarodowej monografii poświęconej temu zjawisku²⁸. Stwierdził on, że niepewność zatrudnienia jest bliska procesowi oceny poznawczej, opisanej przez Lazarusa. Połączył także model Greenhalgha i Rosenblatt oraz teorię Lazarusa, wskazując, że to, w jakim stopniu zmiany w środowisku pracy prowadzą do doświadczania przez jednostkę niepewności zatrudnienia, zależy od:

- ♦ poznawczej oceny zagrożenia stanowionego przez zmiany;
- ♦ postrzeganych przez jednostkę zasobów, które ma do dyspozycji, aby przeciwdziałać zagrożeniu;
- ♦ postrzeganych konsekwencji dla jednostki, jeśli zagrożenie się urzeczywistni.

W latach 90. XX wieku niepewność zatrudnienia jako osobny obszar badań miała dość krótką historię. Badacze starali się więc uzasadnić swoje zainteresowanie tym tematem i umiejscowić go wśród bardziej ugruntowanych obszarów, m.in. wskazując, co odróżnia go od bezrobocia²⁹. W tym kontekście często przytaczano obserwację Lazarusa i Folkman, mówiącą, że oczekiwanie (*anticipation*) stresującego wydarzenia stanowi tak samo poważne, lub poważniejsze, źródło niepokoju niż jego wystąpienie³⁰.

Również w ostatnich latach można było znaleźć liczne przykłady analizowania niepewności zatrudnienia w kontekście transakcyjnej teorii stresu. Debus i współpracownicy³¹ odwołali się do teorii Lazarusa, wskazując, że poznawcza ocena stresora ma kluczowe znaczenie w jego relacji z negatywnymi skutkami, a na ocenę tę wpływa wiele czynników, m.in. te na poziomie kultury i społeczeństwa, które ich zdaniem pozostają we wzajemnym związku z indywidualnym procesem doświadczania stresu.

Vander Elst i współpracownicy³² przeprowadzili badanie, którego celem było określenie roli, jaką pełni postrzegana kontrola w relacji między niepewnością zatrudnienia a jej negatywnymi skutkami. Pojęcie kontroli zostało zdefiniowane jako „sytuacyjna ocena zdolności poradzenia sobie z sytuacją niepewnego zatrudnienia, dokonana przez jednostkę”³³. Wyniki pokazały, że postrzegana kontrola jest mediatorem³⁴ relacji między niepewnością zatrudnienia a jej skutkami. Analizując je na

²⁸ D. Jacobson, *The Conceptual Approach to Job Insecurity*, [w:] J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. van Vuuren (eds), *Job Insecurity...*

²⁹ D. Jacobson, *The Conceptual...*; S. Mauno, U. Kinnunen, *Job Insecurity and Well-Being: A Longitudinal Study Among Male and Female Employees in Finland*, „Community, Work & Family”, Vol. 2, No. 2, 1999.

³⁰ R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal...*

³¹ M.E. Debus, T.M. Probst, C.J. Konig, M. Kleinmann, *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”, Vol. 97, 2012.

³² T. Vander Elst, N. De Cuyper, H. De Witte, *The Role of Perceived Control in the Relationship Between Job Insecurity and Psychosocial Outcomes: Moderator or Mediator*, „Stress and Health”, Vol. 27, 2011.

³³ *Ibidem*, s. 216.

³⁴ Por. R.M. Baron, D.A. Kenny, *The Moderator-Mediator...*

gruncie teorii Lazarusa, autorzy wskazali, że stwierdzenie niepewności zatrudnienia stanowi etap oceny pierwotnej, co powoduje ocenę wtórną, czyli w tym przypadku powstanie wrażenia braku kontroli. W dalszej kolejności skutkuje to negatywnymi konsekwencjami. Autorzy podkreślili jednak, że postrzegana kontrola jest jedynie częściowym mediatorem tej relacji i zalecili dalsze badanie mechanizmu działania niepewności zatrudnienia.

Debus i współpracownicy³⁵ przeanalizowali zmienne wpływające na doświadczaną niepewność zatrudnienia. Ich zdaniem w literaturze przedmiotu występowały dwa nurty przypominające odwieczną dyskusję „natura czy wychowanie”. Pierwszy z nich skupiał się na zmiennych charakteryzujących jednostkę, takich jak wartości czy postawy, drugi natomiast obejmował czynniki środowiskowe, np. warunki zatrudnienia czy też sytuację finansową przedsiębiorstwa. Autorzy przenieśli te rozważania na grunt transakcyjnej teorii stresu Lazarusa i Folkman, twierdząc, że postrzeganie stresorów zależy od obu tych grup czynników, a także interakcji między nimi. Jako zmienne charakteryzujące jednostkę wybrano do badania umiejscowienie poczucia kontroli oraz negatywną afektywność, natomiast jako zmienne środowiskowe – wyniki przedsiębiorstwa oraz rodzaj umowy łączącej jednostkę z organizacją. Wyniki badania pokazały, iż wszystkie wymienione czynniki w istotny sposób wyjaśniały niepewność zatrudnienia, przy czym zmienne związane z jednostką w dwa razy większym stopniu zmniejszały błąd predykcji zmiennej zależnej. Dodatkowo, istotny okazał się efekt interakcji poczucia kontroli z rodzajem umowy: osoby na kontraktach tymczasowych odczuwały wyraźnie wyższy niż osoby na umowach stałych wzrost poziomu niepewności zatrudnienia wraz ze wzrostem zewnętrznego umiejscowienia poczucia kontroli.

TEORIA ZACHOWANIA ZASOBÓW HOBFOLLA

Drugą ważną teorią, często przytaczaną w kontekście badań nad niepewnością zatrudnienia, jest teoria zachowania zasobów (*Conservation of Resources – COR*) Stevana E. Hobfolla. Jej podstawowe założenie stanowi, iż „ludzie starają się utrzymywać, chronić i rozbudowywać zasoby, a zagrożeniem jest dla nich potencjalna lub rzeczywista utrata tych cenionych zasobów”³⁶. Istnieją cztery rodzaje zasobów. Pierwszy z nich to obiekty, których wartość bierze się z właściwości fizycznych oraz niekiedy również z potencjalnej rzadkości lub kosztowności. Samochód jest cenny z punktu widzenia jednostki, ponieważ umożliwia sprawne przemieszczanie się, natomiast drogi samochód sportowy może być dodatkowo wyznacznikiem statusu. Drugą grupą są warunki takie jak małżeństwo czy zatrudnienie. Stanowią one zaso-

³⁵ M.E. Debus, C.J. Konig, M. Kleinmann, *The Building Blocks...*

³⁶ S. Hobfoll, *Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress*, „American Psychologist”, Vol. 44, No. 3, 1989, s. 516.

by, jeśli są cenione lub pożądane przez jednostkę. Trzecia grupa to zasoby osobiste, np. optymizm czy poczucie koherencji, które są zasobami w takim stopniu, w jakim pomagają radzić sobie ze stresem. Ostatnią grupę stanowią zasoby energetyczne, czyli np. czas, pieniądze czy wiedza. Nie mają one dużej wartości same w sobie, natomiast pozwalają zdobywać inne zasoby.

Hobfoll³⁷ twierdził, że jeśli jednostka nie doświadcza zagrożenia zasobów, stara się generować ich nadwyżki, żeby zrównoważyć możliwe przyszłe straty. W tym celu wykorzystuje posiadane zasoby lub pozyskuje je ze środowiska. Przykładem może być wydatkowanie czasu i energii na pozyskanie władzy i pieniędzy poprzez pracę zawodową. Jeśli jednak jednostka doświadcza zagrożenia utraty zasobów netto, ich faktyczną utratę lub brak zwiększenia się zasobów pomimo ich zainwestowania, reaguje stresem psychologicznym. W takiej sytuacji działania jednostki nakierowane są na zminimalizowanie utraty zasobów netto. Mogą one obejmować np.:

- ♦ reinterpretację zagrożenia jako wyzwania – np. przejęcie obecnego pracodawcy przez międzynarodową korporację może być postrzegane jako zagrożenie utraty zatrudnienia lub nowe możliwości awansu w większych strukturach;
- ♦ ponowną ocenę utraconych zasobów – np. dewaluowanie relacji z drugą osobą po zakończeniu związku;
- ♦ radzenie sobie – wykorzystywanie zasobów, żeby zaradzić sytuacji, np. szukanie wsparcia wśród kierownictwa organizacji, aby ratować projekt zagrożony decyzją centrali o zmniejszeniu budżetu jednostki.

Zasoby nie są dostępne wszystkim w równym stopniu, a ci, którzy mają ich mało, są narażeni na dalszą ich utratę. Z tego względu mogą oni stosować strategie, które mają małą szansę powodzenia oraz wysoki koszt, co tylko pogorszy ich sytuację³⁸.

W ostatnich latach można spotkać przykłady stosowania teorii Hobfolla jako teoretycznego wyjaśnienia mechanizmu działania niepewności zatrudnienia. Richter i współpracownicy³⁹ przeprowadzili badanie mające na celu określenie, czy zależność od pracy, rozumiana jako jej potrzeba ze względu na zasoby, których dostarcza jednostce, jest moderatorem relacji między niepewnością zatrudnienia a dobrostanem jednostki (*well-being*). Związek niepewności zatrudnienia i jej konsekwencji został uzasadniony na gruncie transakcyjnej teorii stresu Lazarusa, natomiast postulowany moderator – w oparciu o teorię COR Hobfolla. Zgodnie z tą teorią, dobrostan jednostki zależy od utrzymania oraz uzyskiwania zasobów, których w dużej mierze dostarcza praca. Niepewność zatrudnienia stanowi zagrożenie dla pracy, a zatem także i zagrożenie dla takich zasobów, jak bezpieczeństwo finansowe, istotne aktywności, poczucie przynależności czy status. W konsekwencji im bardziej jednostka polega na pracy, jako drodze dostępu do tych zasobów, tym bardziej negatywne konsekwencje

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ S. Hobfoll, *Conservation of Resources. A New...*

³⁹ A. Richter, K. Naswall, C. Bernhard-Oettel, M. Sverke, *Job Insecurity and Well-Being: The Moderating Role of Job Dependence*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2013.

będzie dla niej miała niepewność zatrudnienia. Wyniki badania pokazały, iż zależność od pracy jest istotnym moderatorem związku między niepewnością zatrudnienia a dobrostanem zoperacjonalizowanym jako zadowolenie z pracy, natomiast nie jako subiektywnie oceniane zdrowie psychiczne⁴⁰.

De Cuyper i współpracownicy⁴¹ zbadali, czy podejmowana przez pracownika egzemplifikacja, czyli strategia zarządzania własnym wizerunkiem mająca na celu korzystne prezentowanie się w kategoriach pracowitości i lojalności, będzie dodatnio związana z wynikami pracy (w ocenie jednostki) oraz z wyczerpaniem emocjonalnym przy odczuwanej niepewności zatrudnienia. Autorzy uzasadnili postulowany związek na gruncie teorii COR Hobfolla, wskazując, że w warunkach niepewności zatrudnienia pracownicy odczuwają zagrożenie utraty zasobów, co powoduje angażowanie się w aktywności mające na celu zapobieżenie takiej sytuacji. Wyniki pokazały, że egzemplifikacja jest dodatnio związana z wyczerpaniem emocjonalnym jedynie w warunkach wysokiej niepewności zatrudnienia, bowiem przy niskiej niepewności zależność nie występuje.

TEORIA KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO

Ostatnią ważną teorię, przytaczaną przez badaczy niepewności zatrudnienia, stanowi kontrakt psychologiczny. Jest on definiowany jako „przekonanie jednostki odnośnie warunków umowy wzajemnej wymiany pomiędzy nią a inną stroną”⁴². Pojawia się on, gdy jednostka uważa, że złożono obietnicę, np. dalszego zatrudnienia, w odpowiedzi, na którą druga strona wykonała określony wysiłek, np. sumienną pracę, co konstytuuje wymianę i zobowiązanie wzajemnego dostarczania dalszych korzyści w przyszłości. Kluczowym elementem tego podejścia jest jego subiektywność: każda ze stron kontraktu psychologicznego uważa, że obie zgodziły się na określone (te same) warunki wymiany, co w rzeczywistości nie zawsze musi być prawdą, gdyż rozumienie tych ustaleń może być odmienne. W sytuacji, gdy jedna z nich uważa, że druga nie wywiązała się ze swoich zobowiązań, mamy do czynienia z naruszeniem (*violation*) kontraktu. Przekonanie pracowników o naruszeniu kontraktu psychologicznego przez pracodawcę ma negatywne konsekwencje, m.in. w postaci niższego poziomu zaufania i zadowolenia z pracy oraz częstszych odejść z organizacji⁴³.

⁴⁰ A. Richter, K. Naswall, C. Bernhard-Oettel, M. Sverke, *Job Insecurity and Well-Being...*

⁴¹ N. De Cuyper, B. Schreurs, T. Vander Elst, E. Baillien, H. De Witte, *Exemplification and Perceived...*

⁴² D.M. Rousseau, *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol. 2, 1989, [w:] S.L. Robinson, D.M. Rousseau, *Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 15, 1994, s. 246.

⁴³ S.L. Robinson, D.M. Rousseau, *Violating the Psychological...*

Można wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje kontraktów psychologicznych: transakcyjny i relacyjny⁴⁴. Kontrakt transakcyjny charakteryzuje się brakiem długoterminowych zobowiązań stron, a jego głównym elementem jest wymiana wynagrodzenia za wysiłek włożony w pracę. Kontrakt relacyjny ma odmienną specyfikę. Jest on często zawierany na dłuższy okres czasu. Większą wagę przywiązuje się do budowania relacji, a organizacja oferuje bezpieczeństwo zatrudnienia, oczekując od pracownika lojalności.

De Cuyper i De Witte⁴⁵ zbadali związek rodzaju umowy (stała vs. czasowa) i niepewności zatrudnienia z jej konsekwencjami poprzez naruszenia relacyjnego kontraktu psychologicznego. Założyli oni, że osoby zatrudnione na podstawie umów czasowych mają inne oczekiwania wobec pracodawcy niż osoby na umowach stałych: kontrakt psychologiczny tych pierwszych ma charakter bardziej transakcyjny, a tych drugich – relacyjny. Dodatkowo osoby na umowach czasowych powinny w małym stopniu odczuwać negatywne konsekwencje niepewności zatrudnienia, ponieważ jego pewność nie jest jednym ze zobowiązań pracodawcy. Wyniki badania pokazały, że wypełnianie kontraktu relacyjnego jest mediatorem związku niepewności zatrudnienia m.in. z zadowoleniem z pracy i zaangażowaniem organizacyjnym. Również interakcja niepewności zatrudnienia i rodzaju umowy łączącej jednostkę z organizacją okazała się istotna w przypadku tych dwóch konsekwencji: osoby zatrudnione na umowach stałych, które odczuwały wysoki poziom niepewności zatrudnienia, były mniej zadowolone i zaangażowane niż te, które odczuwały jej niski poziom. Zależność ta nie wystąpiła w przypadku osób na umowach czasowych: niezależnie od deklarowanej niepewności zatrudnienia poziom zadowolenia z pracy i zaangażowania organizacyjnego był w tej grupie taki sam.

Prawdopodobnie najbardziej kompleksowa integracja różnych ujęć teoretycznych w obszarze badań nad niepewnością zatrudnienia została zaproponowana przez Vander Elst i współpracowników⁴⁶. Punktem wyjścia była dla autorów transakcyjna teoria stresu Lazarusa i Folkman, na gruncie której połączyli oni dwa mechanizmy działania wyjaśniające związek niepewności zatrudnienia z jej skutkami: postrzeganą kontrolę oraz naruszenie kontraktu psychologicznego. Ich zdaniem na etapie oceny pierwotnej jednostka stwierdza istnienie niepewności zatrudnienia. W momencie dokonania oceny wtórnej podejmowana jest natomiast decyzja, czy jednostka ma

⁴⁴ I.R. MacNeil, *Relational Contract: What We do and Do Not Know*, „Wisconsin Law Review” 1985, s. 483–525, [w:] S.L. Robinson, M.S. Kraatz, D.M. Rousseau, *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 1, 1994.

⁴⁵ N. De Cuyper, H. De Witte, *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”, Vol. 79, 2006.

⁴⁶ V.T. Ander Elst, N. De Cuyper E. Baillien, W. Niesen, H. De Witte, *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” 2014.

zasoby, aby sobie z tą sytuacją radzić (postrzegana kontrola), a także, czy sytuacja ta jest postrzegana jako sprawiedliwa (naruszenie kontraktu psychologicznego). Wyniki badania pokazały, iż w przypadku sześciu z ośmiu analizowanych konsekwencji niepewności zatrudnienia naruszenie kontraktu psychologicznego było istotniejszym mediatorem niż postrzegana kontrola.

PODSUMOWANIE

Badania przeprowadzone przez Vander Elst⁴⁷ i współpracowników są przykładem naprawdę imponującego projektu. Jednoczesne przetestowanie dwóch mechanizmów mediacji (naruszenia kontraktu psychologicznego oraz postrzeganej kontroli) pomiędzy niepewnością zatrudnienia a ośmioma jej skutkami, zweryfikowane w oparciu o odpowiedzi niemal 2,5 tys. respondentów, a także uzyskanie istotnych statystycznie rezultatów, bez wątplenia budzi wrażenie. Nie oznacza to jednak, że obszar ten został już dostatecznie poznany. Nadal nie udało się osiągnąć konsensusu, co do sposobu operacjonalizacji niepewności zatrudnienia.

Większość badaczy zgadza się, że obejmuje ona zarówno aspekty poznawcze, jak i afektywne⁴⁸, natomiast niektórzy łączą je w jeden wskaźnik⁴⁹, inni natomiast stosują dwie osobne skale⁵⁰. Należy zgodzić się z tym drugim podejściem, gdyż łączenie dwóch osobnych aspektów w jeden wskaźnik uniemożliwia stwierdzenie ich różnicowanych relacji z innymi zmiennymi⁵¹.

Kolejne badania powinny stworzyć wielopozycyjne narzędzie, obejmujące poznawczy i afektywny aspekt niepewności zatrudnienia jako osobne wskaźniki. Warto zbadać, w jaki sposób są one związane ze skutkami tego zjawiska, np. takimi jak zadowolenie z pracy, zaangażowanie organizacyjne czy chęć odejścia. W przypadku takiej operacjonalizacji może okazać się, że mechanizmy mediacji są inne niż te zaobserwowane przez Vander Elst i współpracowników.

Niezależnie od przyjętej konceptualizacji i operacjonalizacji niepewności zatrudnienia, należy pamiętać, aby postulowane relacje miały dobre uzasadnienie teoretyczne – niezależnie od tego, która teoria zostanie przez badacza wybrana. Tylko takie podejście jest zgodne z metodologią oraz zapewnia rzetelność prowadzonych badań.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ I. Borg, D. Elizur, *Job Insecurity: Correlates, Moderators and Measurement*, „International Journal of Manpower”, Vol. 13, No. 2, 1992.

⁴⁹ T. Vander Elst, H. De Witte, N. De Cuyper, *The Job Insecurity Scale...*

⁵⁰ G-H. Huang, C. Lee, S.J. Ashford, Z. Chen, X. Ren, *Affective Job Insecurity. A Mediator of Cognitive Job Insecurity and Employee Outcomes Relationships*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.

⁵¹ P. O'Neill, P. Sevastos, *The Development and Validation of a New Multidimensional Job Insecurity Measure (Jim): An Inductive Methodology*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 18, No. 3, 2013.

BIBLIOGRAFIA

- Baron R.M., Kenny D.A., *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 51, 1986.
- Borg I., Elizur D., *Job Insecurity: Correlates, Moderators and Measurement*, „International Journal of Manpower”, Vol. 13, No. 2, 1992.
- Boswell W.R., Olson-Buchanan J.B., Harris T.B., *I Cannot Afford To Have A Life: Employee Adaptation To Feelings of Job Insecurity*, „Personnel Psychology”, Vol. 67, 2014.
- Cheng G., Chan D., *Who Suffers More From Job Insecurity? A Meta-Analytic Review*, „Applied Psychology: An International Review”, Vol. 57, No. 2, 2008.
- De Cuyper N., De Witte H., *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”, Vol. 79, 2006.
- De Cuyper N., Schreurs B., Vander Elst T., Baillien E., De Witte H., *Exemplification and Perceived Job Insecurity. Associations with Self-Rated Performance and Emotional Exhaustion*, „Journal of Personnel Psychology”, Vol. 13, No. 1, 2014.
- De Witte H., *Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 8, 1999.
- De Witte H., *Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences*, „South African Journal of Industrial Psychology”, Vol. 31, No. 4, 2005.
- Debus M.E., Konig C.J., Kleinmann M., *The Building Blocks of Job Insecurity: The Impact of Environmental and Person-Related Variables on Job Insecurity Perceptions*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 87, 2014.
- Debus M.E., Probst T.M., Konig C.J., Kleinmann M., *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”, Vol. 97, 2012.
- Folkman S., Bernstein L., Lazarus R.S., *Stress Processes and the Misuse of Drugs in Older Adults*, „Psychology and Aging”, Vol. 2, No. 4, 1987.
- Folkman S., Lazarus R.S., Dunkel-Schetter C., DeLongis A., Gruen R.J., *Dynamics of A Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 5, 1986.
- Folkman S., Lazarus R.S., Gruen R.J., DeLongis A., *Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 3, 1986.
- Greenhalgh L., Rosenblatt Z., *Evolution of Research on Job Insecurity*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.
- Greenhalgh L., Rosenblatt Z., *Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity*, „Academy of Management Review”, Vol. 9, 1984.
- Hartley J., Jacobson D., Klandermans B., van Vuuren T., *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*, Sage, Londyn 1991.
- Hellgren J., Sverke M., Isaksson K., *A Two-Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-Being*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 8, No. 2, 1999.
- Hobfoll S., *Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress*, „American Psychologist”, Vol. 44, No. 3, 1989.

- Huang G.-H., Lee C., Ashford S.J., Chen Z., Ren X., *Affective Job Insecurity. A Mediator of Cognitive Job Insecurity and Employee Outcomes Relationships*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.
- Huang G., Zhao H.H., Niu X., Ashford S.J., Lee C., *Reducing Job Insecurity and Increasing Performance Ratings: Does Impression Management Matter?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 98, No. 5, 2013.
- Jacobson D., *The Conceptual Approach To Job Insecurity*, [w:] J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. van Vuuren (eds), *Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk*, Sage, Londyn 1991.
- Kiersztyn A., *Niepewność zatrudnienia. Kto jej doświadcza? Czy to stan chwilowy?*, Zespół Porównawczych Analiz Nierówności Społecznych, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2014.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Transactional Theory and Research on Emotions and Coping*, „European Journal of Personality”, Vol. 1, 1987.
- MacNeil I.R., *Relational Contract: What We Do And Do Not Know*, „Wisconsin Law Review” 1985.
- Mauno S., Kinnunen U., *Job Insecurity and Well-Being: A Longitudinal Study Among Male and Female Employees in Finland*, „Community, Work & Family”, Vol. 2, No. 2, 1999.
- Mauno S., Kinnunen U., *Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used?*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 75, 2002.
- O'Neill P., Sevastos P., *The Development and Validation of A New Multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An Inductive Methodology*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 18, No. 3, 2013.
- Richter A., Naswall K., Bernhard-Oettel C., Sverke M., *Job Insecurity and Well-Being: The Moderating Role of Job Dependence*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2013.
- Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M., *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 1, 1994.
- Robinson S.L., Rousseau D.M., *Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 15, 1994.
- Roskies E., Louis-Guerin C., *Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 11, 1990.
- Rousseau D.M., *Psychological and implied contracts in organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol. 2, 1989.
- Schreurs B., van Emmerik H., Notelaers G., De Witte H., *Job insecurity and employee health: the buffering potential of job control and job self-efficacy*, „Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations”, Vol. 24, no. 1, 2010.
- Sverke M., Hellgren J., Naswall K., *No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 7 (3), 2002, s. 242–264.
- Wang H.-J., Lu C.-Q., Siu O.-L., *Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement*, „Journal of Applied Psychology” 2014.
- van Zyl L., van Eeden C., Rothmann S., *Job Insecurity and the Emotional and Behavioural Consequences Thereof*, „South African Journal of Business Management”, Vol. 44, 2013.

- Vander Elst T., De Cuyper N., Baillien E., Niesen W., De Witte H., *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” 2014.
- Vander Elst T., De Cuyper N., De Witte H., *The Role of Perceived Control in the Relationship Between Job Insecurity and Psychosocial Outcomes: Moderator or Mediator*, „Stress and Health”, Vol. 27, 2011.
- Vander Elst T., De Witte H., De Cuyper N., *The Job Insecurity Scale: A Psychometric Evaluation Across Five European Countries*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 23, No. 3, 2014.