

dr hab. TERESA CHIRKOWSKA-SMOLAK  
Instytut Psychologii UAM  
Kontakt: chirko@amu.edu.pl

# Konsekwencje stresu wynikającego z braku bezpieczeństwa zatrudnienia i sposoby radzenia sobie z nim

Fot. J. Leachy/Bigstockphoto



Niepewność zatrudnienia stała się podstawowym źródłem stresu w pracy we współczesnych organizacjach. Elastyczność w zatrudnianiu i organizacji pracy i bezpieczeństwo to dwie przeciwstawne siły. Poczucie braku bezpieczeństwa zatrudnienia wywołuje negatywne konsekwencje zarówno dla pracowników, jak i zatrudniających ich organizacji.

W artykule przedstawiono uwarunkowania, konsekwencje i sposoby radzenia sobie z tym zjawiskiem. A skoro brak bezpieczeństwa zatrudnienia prawdopodobnie wpisną się już na stałe w naszą pracę, warto się zastanowić, w jaki sposób organizacje mogą sobie z tym radzić.

*Słowa kluczowe: brak bezpieczeństwa zatrudnienia, radzenie sobie ze stresem w pracy, zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy*

## Consequences of the job-insecurity-induced stress and strategies of coping with it

Job insecurity is one of the predominant work stressors, which employees have to deal with. It is related to a great variety of negative consequences for individuals as well as their organizations. This paper focuses on the nature of job insecurity, its consequences and on individual coping in the context of job insecurity. Since job insecurity is perceived as an important phenomenon in contemporary organizations, it is important to identify factors that can possibly decrease the perception of job insecurity or at least diminish its negative effects.

*Keywords: job insecurity, coping with work-related stress, psychosocial risks*

## Wstęp

Poczucie braku bezpieczeństwa zatrudnienia to jedno z najważniejszych źródeł stresu związanego z pracą, a także, niestety, globalne zjawisko, charakterystyczne dla współczesnej pracy. Poprawianie efektywności i „uelastycznianie” zatrudnienia z założenia miały prowadzić do jego racjonalizacji. Niestety, możemy dziś mówić wręcz o patologizacji rynku pracy. Co 3. Polak pracuje na umowach terminowych. Dane Państwowej Inspekcji Pracy pokazują, że z każdym rokiem rośnie nie tylko liczba zawieranych umów cywilno-prawnych (umów zlecenie lub o dzieło) oraz umów krótkoterminowych. Zwiększa się też liczba firm bezprawnie zatrudniających na tzw. umowy śmieciowe.

Z jednostkowego punktu widzenia zmiany te ewidentnie prowadzą do negatywnych konsekwencji, nawet jeśli niektóre osoby mogą oceniać je pozytywnie. Przede wszystkim spowodowały narastanie obaw o pracę. Wyniki badań opinii publicznej prowadzone przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy pokazują, że niepewność zatrudnienia stanowi najczęstsze źródło stresu związanego z pracą zawodową, wskazywane przez aż 7 na 10 respondentów [1]. Niepokój dotyczy nie tylko tego, że możemy pracę w każdej chwili stracić i mieć poważne problemy ze znalezieniem nowego zatrudnienia, ale też tego, że jej charakter i warunki, w których jest wykonywana, będą się pogarszać. Osoby, które przetrwały reorganizację i nie zostały zwolnione, muszą wykonywać więcej zadań dysponując mniejszymi zasobami, przy rosnących wymaganiach dotyczących poziomu ich wykonania. I zastanawiają się, czy ja będę następnym?

## Czym jest brak bezpieczeństwa zatrudnienia?

Brak bezpieczeństwa zatrudnienia, ogólnie rzecz biorąc, odnosi się do negatywnych reakcji pracowników na zmiany dotyczące ich pracy i odzwierciedla niepokój, który towarzyszy

poważnym i niepożądanym przekształceniom organizacyjnym, zagrażającym trwałości zatrudnienia. Jest definiowany jako oczekiwania dotyczące trwałości pracy, ogół obaw związanych z jej przyszłością, czy spostrzeganie potencjalnego zagrożenia dla stałości wykonywanej przez człowieka pracy [2,3]. Wskazać przy tym trzeba na bezsilność pracowników w tej sytuacji, poczucie braku kontroli i możliwości utrzymania pożądanej pracy w sytuacji zagrożenia. Zjawisko to jest zatem subiektywnie doświadczaną anticipacją ważnego, niepożądanego wydarzenia, dotyczącego wykonywanej pracy.

Nie jest jednak tak, że dotyczy ono tylko obaw przed utratą pracy. Hellgren, Sverke i Isaksson mówią w tym przypadku o „ilościowym braku poczucia bezpieczeństwa” (szacowane prawdopodobieństwo zwolnienia z pracy w ciągu najbliższego roku, wymuszonego przejścia na wcześniejszą emeryturę). Autorzy ci odróżniają je od jakościowego braku bezpieczeństwa, który dotyczyć miał obaw przed pogarszającymi się warunkami pracy (np. cięcia płac, nadmiar obowiązków, brak możliwości rozwoju kariery) i charakteru pracy (np. konieczność uczenia się nowych umiejętności). Ten drugi rodzaj odnosi się zatem do przewidywania, że nastąpi jakościowe pogorszenie w różnych obszarach pracy [4].

### Co wpływa na poczucie braku bezpieczeństwa zatrudnienia?

Reakcje pracowników na zmieniające się warunki zatrudnienia i pracy zależą, oczywiście, od wielu czynników. Są to na przykład: sytuacja na rynku pracy, postrzegana zatrudnialność, cechy jednostkowe, sytuacja rodzinna itd. Osoby, które postrzegają swoją zatrudnialność jako wysoką, tzn. są przekonane, że ich kompetencje i dotychczasowe doświadczenie są na tyle duże, że bez problemu znajdą sobie nowe zajęcie, mogą takie przemiany oceniać wręcz pozytywnie. Czują się w miarę pewnie, elastyczność rynku pracy stawia przed nimi nowe wyzwania, a oni nie czują się związani z jedną organizacją.

W zupełności innej sytuacji znajdują się pracownicy, którzy są głównymi żywicielami rodziny i obawiają się, że w przypadku utraty pracy długo przyjdzie im się borykać z bezrobociem, ze względu np. na wiek, płeć, niskie kompetencje, czy trudną sytuację na lokalnym rynku pracy. Dotyczyć to może zwłaszcza pracowników w starszym wieku, którzy wolniej uczą się nowych rzeczy i nie nadążają z rozwojem kompetencji w zakresie nowych technologii za bardzo wymagającym rynkiem pracy, są odpowiedzialni za rodzinę z dorosłymi dziećmi, wykształconymi a niepracującymi, zwłaszcza gdy doświadczyli w przeszłości bezpiecznego i długoterminowego zatrudnienia.

Dużą wagę może również odgrywać znaczenie pracy w życiu człowieka – w ogóle i tej obecnie wykonywanej: trudniej będą radziły sobie z utratą pracy czy przedłużającym się bezrobociem osoby, dla których praca jest w życiu najważniejsza a pracownicy silnie związani z obecnym miejscem pracy gorzej będą znosić przesunięcie na inne stanowisko.



Rys. Sposoby radzenia sobie z brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia

Fig. Methods of coping with the lack of employment's safety

Źródło: oprac. własne

Należy zauważyć, że odczucie stresu czy deklaracje na temat dobrostanu w pewnym stopniu mogą zależeć też od cech osobowości pracowników, jak choćby skłonności do reagowania negatywnymi emocjami (np. neurotyczności, pozytywnej/negatywnej afektywności). Ludzie, którzy mają tendencję do negatywnego oceniania siebie, świata i swojej roli w tym świecie w większym stopniu odbierają otoczenie jako zagrażające i nie mają poczucia bezpieczeństwa w zmieniającym się dynamicznie świecie pracy.

### Radzenie sobie z niepewnością zatrudnienia

Cechą charakterystyczną braku bezpieczeństwa zatrudnienia jest to, że jest ono zjawiskiem subiektywnym, opiera się na tym, jak człowiek spostrzega sytuację pracy i jak interpretuje zdarzenia z tym związane. Trzeba przy tym podkreślić, że przewidywania dotyczące wystąpienia stresującego zdarzenia są równie ważnym, jak nie ważniejszym nawet źródłem lęku niż samo takie wydarzenie. Niektórzy badacze zwracają uwagę na to, że przedłużający się stan odczuwanego zagrożenia może mieć równie poważne konsekwencje, co sama utrata pracy.

Jakie mogą być potencjalne strategie zaradcze w sytuacji braku bezpieczeństwa zatrudnienia? Niektóre osoby podchodzą do problemu proaktywnie, usiłując przywrócić kontrolę nad swoim życiem, inne bardziej reaktywnie, próbując uciec lub uniknąć stresu, bądź koncentrują się na negatywnych emocjach, których doświadczają (rys.). Chociaż przyjmuje się, że radzenie sobie skoncentrowane na rozwiązaniu problemu jest najbardziej efektywnym sposobem, to jednak uruchomienie odpowiedniej strategii radzenia sobie jest uzależnione od tego, czy człowiek spostrzega sytuację jako modyfikowalną, czy ma kontrolę nad źródłem stresu.

W przypadku, gdy pracownik nie panuje nad sytuacją i niewiele jest w stanie zrobić, by ją zmienić, bardziej efektywnym sposobem radzenia sobie wydaje się taki, który choć nie zmienia stresora, to przynajmniej zmniejsza negatywne napięcie mu towarzyszące. Radzenie sobie ze stresem związanym z niepewnością zatrudnienia skoncentrowane na emocjach, które polega na reinterpretacji sytuacji (a nie np. obwinianiu się) jest najbardziej efektywne [5]. Najmniej efektywne natomiast wydaje się metoda skoncentrowana na unikaniu, jak np. niemyślenie o stresującej sytuacji, ponieważ ani nie likwiduje źródła stresu, ani nie zmienia indywidualnej reakcji na stres.

### Radzenie sobie z niepewnością pracy skoncentrowane na problemie

Próba zmiany lub usunięcia stresora w przypadku niepewności pracy może polegać na zmianie miejsca zatrudnienia lub na poszukiwaniu wsparcia instrumentalnego, jak na przykład szukanie pomocy związków zawodowych, czy dążenie do otwartej rozmowy o swojej sytuacji zawodowej z przełożonym. Proaktywne podejście dotyczy głównie osób, które optymistycznie oceniają swoją zatrudnialność, mają wysokie umiejętności i łatwiej im znaleźć nową pracę. Najczęściej podejmują nowe zatrudnienie w podobnej branży i, jak sugerują Kets de Vries i Balazs, z zasady są to mniejsze organizacje [6]. U niektórych osób wyzwala ją pokłady przedsiębiorczości i próbują zająć się rzeczami, na które wcześniej nie mogły się odważyć.

W ramach strategii radzenia sobie skoncentrowanych na działaniu można wyróżnić też zarządzanie swoim wizerunkiem. Zamiast być ofiarą sytuacji, część pracowników niepewnych swojej przyszłości w organizacji próbuje wpłynąć na sytuację poprzez pokazywanie przełożonym,

czym się zajmują i jak dobrze to robią. Próbuja też zyskać przychyłność przełożonych podejmując dobrowolnie dodatkowe działania, chcąc przekonać ich do swoich „altruistycznych” motywów, do tego, jak bardzo troszczą się o zespół i jak wysokie mają standardy moralne. Niektórzy badacze wskazują jednak, że stosowanie strategii skoncentrowanych na zadaniu w warunkach silnego stresu zwiększa tylko napięcie stresowe, zwłaszcza w sytuacji niekontrolowanej, jaką jest zagrożenie utratą pracy [7].

### Reaktywne sposoby radzenia sobie z niepewnością pracy

W sytuacji braku bezpieczeństwa zatrudnienia u pracowników przeważają strategie reaktywne, które polegają na redukcji napięcia emocjonalnego związanego z sytuacją stresową. Część pracowników stosuje strategię zaprzeczania i w ten sposób dystansuje się psychicznie do źródła zagrożenia. Wyniki badań przeprowadzonych przez Noera pokazały, że im wyżej znajduje się pracownik w hierarchii organizacyjnej, tym silniejsza jest tendencja do zaprzeczania [8]. Z kolei badania podłużne zespołu fińskich i belgijskich psychologów pokazały, że u wielu pracowników zagrożenie bezpieczeństwa zatrudnienia pochłania całą energię, prowadząc do wyczerpania i że ma to charakter spirali: wyczerpanie emocjonalne jeszcze bardziej zwiększa odczucie niepewności i bezradności, nie podejmując zatem działania zaradczego [9]. Jednak w naszej kulturze praca ma w życiu ludzi tak wielkie znaczenie, że nie można zwyczajnie ignorować zagrożenia związanego z utratą pracy, aby zmniejszyć siłę oddziaływania stresu.

Jak sugerował Kets de Vries, większość pracowników w sytuacji, gdy organizacje przeprowadzają *downsizing* (tzn. redukcję personelu, przy czym osoby, które pozostają w organizacji przejmują obowiązki osób zwolnionych) reaguje depresyjnie. Pracownicy czują się zdradzeni i oszukani przez organizację, którym poświęcili kawałek swojego życia. Unikają konfrontacji z sytuacją, w której się znaleźli, czują się pozbawieni energii do szukania nowej pracy, nie mogą się skoncentrować na tym, co robią, odraczają podjęcie decyzji i są poirytowani [6]. Naturalną reakcją osób, które czują się zranione, jest też złość. W przypadku reakcji depresyjnych, agresja pracownika skierowana jest przeciwko sobie samemu, inni reagują agresją wobec otoczenia, a ofiarami najczęściej stają się członkowie rodziny. W skrajnych przypadkach mogą szukać odwetu na winnej za zaistniałą sytuację organizacji i przejawiać zachowania kontrproduktywne czy sabotować organizację.

Radzenie sobie z takimi negatywnymi emocjami, jak lęk, przygnębienie, złość może polegać na zmianie oceny znaczenia pracy, tak aby jej utrata wydawała się mniej ważna. Jak pokazały wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników szwedzkich biur rachunkowych, radzenie sobie ze stresem związanym z poczuciem zagrożenia zatrudnienia skoncentrowane na emocjach jest najbardziej efektywne [7]. U badanych, którzy dokonywali reinterpretacji sytuacji i mówili sobie,

Tabela. Konsekwencje poczucia braku bezpieczeństwa zatrudnienia

Table. Consequences of the lack of employment's safety

	Indywidualne	Organizacyjne
Bezpóśrednie	postawy wobec pracy – satysfakcja z pracy – zaangażowanie w pracę	postawy wobec organizacji – spadek przywiązania organizacyjnego – obniżone morale i zaufanie
Odroczone	zdrowie – zdrowie psychiczne – zdrowie fizyczne	zachowania związane z pracą: – spadek efektywności pracy – obniżona motywacja do bezpiecznego zachowania się – wzrost absencji – chęć odejścia z organizacji – pogorszenie relacji interpersonalnych

Źródło: oprac. własne na podstawie [14]

że problem nie jest w końcu taki poważny, poczucie braku bezpieczeństwa zatrudnienia nie miało wpływu na poziom zadowolenia z pracy, ani nie powodowało chęci opuszczenia organizacji. Stosowanie tej strategii nie chroniło ich jednak przed bardziej odległymi konsekwencjami, takimi jak pogarszanie się stanu zdrowia. Niektóre osoby obniżają napięcie poprzez zażywanie leków (czy sięganie po parafarmaceutyki), stosowanie technik relaksacyjnych lub ćwiczenia fizyczne.

### Konsekwencje braku bezpieczeństwa zatrudnienia

Brak bezpieczeństwa zatrudnienia jest stresem, który wywołuje pogorszenie stanu zdrowia psychicznego i fizycznego, ale także prowadzi do zachowań, mających negatywne konsekwencje dla organizacji. Skutki tego zjawiska to nie tylko braku możliwości wzięcia kredytu mieszkaniowego przez pracownika. Odczucia związane z brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia niosą za sobą poważne konsekwencje, ponieważ zagrożone są istotne wartości pracownika. Niektóre z konsekwencji dotyczą przede wszystkim pracowników, a na organizację mają pośredni wpływ (pogorszenie stanu zdrowia), inne dotyczą przede wszystkim organizacji, zaś na pracowników oddziałują pośrednio (wykonanie pracy), w jeszcze innym przypadku koszty ponoszą zarówno organizację, jak i pracownicy (np. zmiana postaw wobec pracy), (tabela).

#### Konsekwencje na poziomie indywidualnym

Wielu autorów wskazuje na pogorszenie stanu zdrowia fizycznego, co dotyczy zwłaszcza starszych pracowników [10]. Badacze wskazują, że niepewność pracy powoduje w dłuższej perspektywie nasilenie objawów psychosomatycznych, takich jak chroniczne zmęczenie, bóle głowy, czy bezsenność, brak apetytu. Objawy te nasilają się wraz z czasem wydłużania się stanu niepewności, co pokazały prowadzone przez wiele lat badania fińskich psychologów. Percepcja braku bezpieczeństwa zatrudnienia jest silnym stresorem, który powoduje zaburzenia somatyczne (takie jak np. przyspieszone bicie serca, zaburzenia równowagi, problemy ze snem), co dalej ma wpływ na dobrostan pracownika i jego przywiązanie do organizacji. Proporcjonalnie do poziomu braku bezpieczeństwa zatrudnienia

występuje pogorszenie dobrostanu pracowników i zwiększenie poziomu stresu, co charakteryzuje się takimi zjawiskami jak lęk, depresja, rozdrażnienie, zaburzenia psychosomatyczne spowodowane stresem, nadużywanie alkoholu, trudności z koncentracją, negatywne myśli [11,12]. Wraz z upływem czasu, nawet jeśli wyjściowy poziom niepewności się zmienia, to pogorszony dobrostan i obniżone przywiązanie organizacyjne nadal się utrzymuje [13].

W sytuacji niepewności spada zadowolenie z pracy i zaangażowanie, zmieniają się też postawy wobec organizacji: zmniejsza się przywiązanie i zaufanie do niej. Metaanalizy przeprowadzone przez Sverke'a z zespołem, w których wykorzystano wyniki 72 badań nad poczuciem braku bezpieczeństwa zatrudnienia przeprowadzonych przez różnych autorów pokazują, że niepewność pracy w największym stopniu wpływa na zmianę postaw wobec organizacji [14].

#### Konsekwencje na poziomie przedsiębiorstwa

Oprócz konsekwencji, jakie ponosi jednostka, wraz ze zmianą postaw wobec pracy zmieniają się zachowania pracowników w przedsiębiorstwie. Mogą one w dłuższej perspektywie mieć istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Choć stosowana przez nie polityka zatrudnienia może na krótką metę przynosić pożądane rezultaty biznesowe, to jednak będą one ponosiły negatywne konsekwencje pogarszającego się stanu zdrowia pracowników funkcjonujących w warunkach stresu.

Niepewność pracy może prowadzić do gorszego wykonywania pracy (niższa wydajność/ produktywność). Zależność ta jest szczególnie wyraźna w przypadku pracowników produkcyjnych, którzy ze względu na gorsze wykształcenie i mniejsze umiejętności mogą być bardziej zależni od obecnej pracy [8]. Może to zastanawiać, bo przecież chęć zrobienia na przełożonych jak najlepszego wrażenia i utrzymywanie wysokiego poziomu wykonania pracy może być konstruktywną strategią radzenia sobie ze stresem związanym z niepewnością. Takie zachowania mają jednak miejsce tylko w początkowej fazie, z czasem miejsce podwyższonej produktywności zajmuje pełne obaw oczekiwanie.

Kierownictwo często liczy na to, że naturalną reakcją w tej sytuacji będzie zwiększenie

wydajności pracy, zwłaszcza w przypadku osób „ocalałych” podczas procesu redukcji zatrudnienia. Tacy pracownicy mają się czuć winni i pracować ciężiej, spotykają się zatem z przekazem, że powinni być wdzięczni za możliwość utrzymania pracy. Wywołuje to jednak rozgoryczenie i, jak pokazują analizy prowadzone przez Cascio, przynosi odwrotny efekt z uwagi na obniżone morale załogi [15]. Należy wziąć pod uwagę fakt, że ograniczenie liczebności załogi prowadzi do wydłużonych godzin pracy, nadmiernego obciążenia i w dłuższej perspektywie skutkuje obniżoną efektywnością i wypaleniem.

Brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia wiąże się też z chęcią opuszczenia organizacji, co dotyczy zwłaszcza osób o wysokim poczuciu zatrudnialności, które trudniej jest potem zastąpić [14]. Chęć zmiany pracy dotyczy nie tylko osób, które czują się zagrożone jej utratą, ale często również najbardziej kompetentnych pracowników, którzy szukają innych możliwości z uwagi na pogarszające się warunki i relacje interpersonalne w pracy. W ten sposób przedsiębiorstwa tracą pracowników, których nie chciały się pozbywać. Jeżeli nawet nie odejdą oni w czasie przeprowadzania restrukturyzacji i zwolnień, może to nastąpić w chwili, gdy poprawi się sytuacja.

Chęć odejścia z pracy może być silniejsza u osób z krótszym stażem pracy i u pracowników młodszych, ze względu na ich większą mobilność i mniejsze zobowiązania finansowe wobec rodziny. Z kolei obserwowany przez badaczy wzrost poziomu absencji może się wiązać z pogarszaniem stanu zdrowia, może być też potęgowany poprzez zmianę postaw wobec zatrudniającej organizacji [15].

Menedżerowie nie doceniają również wpływu, jaki mają restrukturyzacje na morale pracowników – brak bezpieczeństwa zatrudnienia prowadzi do braku zaufania do organizacji i braku zaangażowania w pracę. Jak pokazują wyniki ankiety przeprowadzonej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Menedżerów, aż 88% przedsiębiorstw, które cięły zatrudnienie przyznało, że wśród pracowników spadło morale [16].

Niepewność pracy prowadzi też do szeregu negatywnych doświadczeń społecznych. W sytuacji zagrożenia utratą pracy współpracownicy nie tylko przestają się wspierać, ale też często dochodzi do konfliktów ze względu na chęć wykazania swojej przydatności dla organizacji kosztem innych osób. Im wyższy jest poziom poczucia niepewności pracy, tym gorsze stają się relacje ze współpracownikami (przełożonymi i kolegami). Nawet u pracowników, którzy „przetrwali” proces redukcji personelu, utrzymuje się poczucie braku bezpieczeństwa zatrudnienia, czemu towarzyszą negatywne postawy wobec współpracowników, gdyż tzw. ocaleni odczuwają potrzebę wykazania, że są lepsi od innych.

Hofmann i Stetzer zauważyli poza tym, że pracownicy, którzy doświadczają stresu w pracy, koncentrują się w większym stopniu na wykonaniu pracy (np. wykonywaniu zadań w szybszy sposób) niż na bezpieczeństwie [17]. Podobnie jest w sytuacji, gdy pracownicy wykonują pracę w klimacie braku bezpieczeń-

stwa zatrudnienia. Jak pokazały również wyniki badań Probst i Brubakera, pracownicy niepewni swojego zatrudnienia w mniejszym stopniu podporządkowywali się regulacjom dotyczącym bezpieczeństwa pracy, co skutkowało większą liczbą wypadków w pracy i urazów, częściej też dochodziło do wypadków, kiedy to ledwo udawano im się uniknąć wypadku [18].

Gdy praca jest zagrożona, część pracowników koncentruje początkowo swoje wysiłki na tym, by wykazać się jak najwyższą wydajnością i jakością pracy. Aby wykonać swoje zadania w taki sposób, robią to kosztem przestrzegania zasad bezpieczeństwa. Takie zachowania nie są zaskakujące, gdy weźmie się pod uwagę, że organizacje, które stosują *downsizing* oczekują, że zredukowana załoga utrzyma ten sam poziom produkcji co wcześniej.

### Czy można ograniczyć negatywne konsekwencje braku bezpieczeństwa zatrudnienia?

Organizacje mogą podejmować działania, by zapobiegać negatywnym efektom poczucia braku bezpieczeństwa, stosując właściwą komunikację i udzielając wsparcia pracownikom. Badacze od lat dostarczają informacji na temat wpływu uczciwego i sprawiedliwego traktowania pracowników na odczuwany przez nich stres związany z pracą.

Dobrze zarządzane przedsiębiorstwa jasno komunikują powody, dla których zwolnienia są niezbędne, a zwolnieniami są objęci pracownicy na wszystkich poziomach organizacyjnej hierarchii, a nie tylko szczebla najniższego. Duże znaczenie ma dostarczanie rzetelnych, uczciwych informacji. Przygotowując program koniecznych zwolnień należy najpierw zidentyfikować, kto będzie nimi dotknięty, a potem je ogłaszać, w przeciwnym razie każdy z pracowników, włącznie z tymi najlepszymi, będzie przeżywał silny niepokój. O sytuacji, w której znalazła się organizacja, należy szybko i szczerze informować, wyjaśniając pracownikom wprowadzane zmiany.

Organizacje mogą wspierać zwalnianych pracowników przygotowując tzw. programy *outplacementu*. Są to programy zwolnień monitorowanych, jak np. szkolenia przygotowujące do podjęcia nowego zatrudnienia i zwiększające szanse zwalnianych pracowników na lokalnym rynku pracy, zwiększającą postrzeganą przez te osoby zatrudnialność. Obejmują one również szkolenia dla pracowników z zakresu radzenia sobie ze stresem rozwijającym się w warunkach niepewności zatrudnienia, mające na celu lepsze radzenie sobie z napięciem emocjonalnym i zapewnianie możliwości ujścia dla nagromadzonych negatywnych emocji.

### Podsumowanie

Brak bezpieczeństwa zatrudnienia stanie się prawdopodobnie stałą charakterystyką pracy we współczesnych organizacjach. Trudno byłoby zmienić czynniki, które prowadzą do tej niepewności, powinniśmy zatem skupić się na tym, w jaki

sposób pomóc organizacjom i pracownikom radzić sobie z tą sytuacją. Kluczową rolę w tym procesie pełnią przełożeni, których odpowiedzialna postawa może przyczynić się do złagodzenia negatywnych konsekwencji zagrożenia utratą pracy. Mogą oni być też agentami organizacji, przyczyniając się do rozwoju postaw proorganizacyjnych u osób, które przetrwały proces zmian.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] <https://osha.europa.eu/pl/topics/stress>
- [2] Retowski S. *Bezrobocie a odpowiedzialność*. Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2013
- [3] 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”, 1999, 5:852-862
- [4] 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” 1999, 8:79-195
- [5] Guppy A., Edwards J., Brough P., Peters-Bean K., Sale C., Short E. *The psychometric properties of the short version of the Cybernetic Coping Scale: A multigroup confirmatory factor analysis across four samples*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, 77:39-62
- [6] Kets de Vries, M., Balazs, K. *The downside of downsizing*. „Human Relations” 1999, 1:11-50
- [7] Richter A., Näswall K., De Cuyper N., Sverke M., De Witte H., Hellgren J. *Coping with job insecurity*. „Career Development International” 2013, 18:484-502
- [8] Noer D. M. *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco 1993
- [9] De Cuyper N., Mäkikangas A., Kinnunen U., Mauno S., De Witte H. D. *Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory*. „Journal of Organizational Behaviour” 2012, 33:770-788
- [10] Ashford S. J., Lee C., Bobko P. *Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test*. „Academy of Management Journal” 1989, 32:803-829
- [11] Cheng T., Huang G., Lee C., Ren X. *Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange*. „Asia Pacific Journal Of Management” 2012, 3:709-728
- [12] Mohr G. B. *The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity*. „Journal of Organizational Behavior” 2012, 21: 337-359
- [13] Burgard S. A., Kalousova L., Seefeldt K. S. *Perceived job insecurity and health: The Michigan Recession and Recovery Study*. „Journal of Occupational and Environmental Medicine” 2012, 9:1101-1106
- [14] Sverke M., Hellgren J., Näswall K. *No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences*. „Journal of Occupational Health Psychology” 2002, 3:242 - 264
- [15] Cascio W. *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*. Berrett-Koehler Publishers, 1989
- [16] Kinnunen U., Mauno S., Nätti J., Happonen M. *Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland*. „Journal of Organizational Behavior” 2000, 21:443-459
- [17] Hofmann D. A., Stetzer A. *A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents*. „Personnel Psychology” 1996, 49: 307-339
- [18] Probst T., Brubaker T. *The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations*. „Journal of Occupational Health Psychology” 2001, 2:139-159