Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician, 2020, vol. 65, 11, 24–44 DOI: 10.5604/01.3001.0014.5012
Statystyka w praktyce / Statistics in practice
Otrzymano/received: 30.06.2020, zaakceptowano/accepted: 1.10.2020

Poziom stresu u pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych

Jerzy Kaźmierczyk[a], Kinga Zajdler[b]

Streszczenie. Głębokie zmiany organizacyjne, jakie dokonały się w sektorze bankowym, dotyczące m.in. warunków pracy, spowodowały wzrost napięcia emocjonalnego u jego pracowników, przy czym jedną z konsekwencji różnic w sposobie zarządzania występujących między bankami komercyjnymi a spółdzielczymi okazał się niejednakowy poziom stresu. Głównym celem badania omawianego w artykule jest porównanie poziomu stresu u pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce. Sformułowano hipotezę, że do analiz porównawczych poziomu stresu u pracowników banków można skutecznie wykorzystywać kwestionariusz Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP), indeksy stresu, drzewa klasyfikacyjne CHAID i CRT oraz testy istotności różnic.

W pracy posłużono się wynikami własnego badania ankietowego przeprowadzonego w latach 2016–2019 na grupie 2357 pracowników banków w Polsce, a także – jako tłem analiz – wynikami analogicznego badania przeprowadzonego w Rosji. Stwierdzono, że poziom stresu u pracowników banków komercyjnych był wyższy niż w przypadku banków spółdzielczych, a różnica uwidaczniała się szczególnie w pewnych grupach pracowników (np. w placówkach operacyjnych i oddziałach regionalnych, wśród pracowników, którzy przepracowali do 41,5 godziny tygodniowo, według metody CRT). Wyższy poziom stresu u pracowników banków komercyjnych jest skutkiem silnej presji na osiągnięcie jak najlepszych wyników sprzedażowych. Również wzrost wykorzystania technologii informatycznych oraz wewnętrzna konkurencja występująca w miejscu pracy mogą wpływać na poziom stresu.

Przeprowadzone badanie pozwala stwierdzić, że kwestionariusz PSwP oraz zastosowane metody statystyczne stanowią dobre narzędzia do porównawczej analizy poziomu stresu.

Słowa kluczowe: poziom stresu u pracowników, banki komercyjne, banki spółdzielcze
JEL: G20, G21, E24

Occupational stress levels among employees of commercial and cooperative banks

Abstract. Deep organisational changes that the banking sector has undergone, also in terms of working conditions, resulted in the increase of emotional tension experienced by its employees. However, the stress levels commercial and cooperative bank workers suffer from are unequal, as the management methods implemented by the two types of banks are different. The aim of the study is to compare the stress levels of employees of commercial and cooperative banks in Poland. A hypothesis has been formulated that the Perceived Stress at Work (PSwP) questionnaire, stress indexes, classification trees CHAID and CRT and tests of difference significance can be successfully applied to carry out comparative analyses of stress levels among bank employees.

[a] Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Społeczno-Ekonomiczny / Poznań University of Economics and Business, Institute of Socio-Economics. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5976-0210.
[b] Badaczka niezależna / independent researcher. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4196-0676.

© Główny Urząd Statystyczny

The paper is based on the results of the author's own survey conducted in the years 2016–2019 on a group of 2,357 bank employees in Poland, and, as a background for the analyses, on the results of a similar study done in Russia. It was found out that the level of stress observed among employees of commercial banks was higher than that of cooperative bank workers; additionally, the difference was particularly visible in certain groups of employees (e.g. in operational units and regional branches, among employees who worked up to 41.5 hours a week, according to the CRT method). Strong pressure to achieve the best possible sales results cause higher levels of stress among employees of commercial banks. Moreover, the increase in the use of information technology as well as internal competition in the workplace may affect stress levels.

The conducted research demonstrates that the PSwP questionnaire and the applied statistical methods prove adequate tools for performing stress level comparative analyses.

Keywords: stress levels among employees, commercial banks, cooperative banks

1. Wprowadzenie

Tempo życia we współczesnym świecie i dokonująca się rewolucja przemysłowa 4.0 wpływają na warunki pracy i zdrowie wielu osób. Przedsiębiorstwa poddawane są ciągłej restrukturyzacji (Wyrwa, 2015) i presji zaostrzania konkurencji (Soniewicki i Paliszkiewicz, 2019), co niekorzystnie oddziałuje na stan zdrowia pracowników (Akulich, 2018; Binek, 2019; Kaźmierczyk, 2011). Ponadto przekształceniu ulegają różne sfery życia społecznego (Pevnaya i Shuklina, 2018). Codzienne zmagania z trudnymi decyzjami – czy to na ścieżce zawodowej, czy prywatnej – obciążają psychicznie i wywołują rozmaite stany napięcia emocjonalnego, czyli stres. Zjawisko to występuje jako reakcja organizmu na niezgodność pomiędzy oczekiwaniami a niespełniającymi ich sytuacjami, które wymagają zaakceptowania. Stres jest przedmiotem rozlicznych analiz (np. Chirkowska-Smolak i Grobelny, 2016; Karasek, 1979; Le Blanc i in., 2003; Szopa i Harciarek, 2004). Spektrum jego oddziaływania jest bardzo szerokie; obejmuje m.in. satysfakcję z pracy oraz jakość życia, która przekłada się na wydajność pracy (Chykhantsova, 2020; Matvejchuk i in., 2019).

Powstawaniu stresu w pracy sprzyja wzrost konkurencji i dynamizm procesów gospodarczych. Warunki takie można obserwować w polskim sektorze bankowym, w którym w ciągu ostatnich 30 lat dokonały się takie zmiany, jak: prywatyzacja, napływ kapitału zagranicznego, informatyzacja, restrukturyzacja, łączenie i przejęcia banków oraz repolonizacja. Towarzyszyło temu wywieranie presji na pracowników w celu zwiększenia wydajności pracy, najczęściej rozumianej jako wzrost sprzedaży usług bankowych (Baszyński, 2008, 2016; Kaźmierczyk i in., 2020; Pająk i in., 2016; Szambelańczyk, 2009). Podobne zmiany obserwowano również w Rosji i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej (Miroshnichenko i Tarasova, 2018; Romashkina i Romashkina, 2020; Voronova i in., 2016). Zmieniały się wizje i misje banków,

a także stawiane im wymagania, co przekładało się na sprzedawane usługi. Jednocześnie w różnych rodzajach banków procesy restrukturyzacyjne dokonywały się z niejednakowym nasileniem, np. tylko banki komercyjne zostały sprywatyzowane oraz znacznie intensywniej wdrażały zarządzanie przez cele. Powodowało to zróżnicowanie poziomu stresu u pracowników różnych banków.

Procesy zachodzące w obszarze zatrudnienia w polskim sektorze bankowym warto porównać z analogicznymi zjawiskami w innych krajach postsocjalistycznych, np. w Rosji. Należy przy tym pamiętać o specyfice rosyjskiego rynku pracy, która wynika m.in. z mniejszego znaczenia kapitału zagranicznego oraz mniejszej skłonności banków do przeprowadzania restrukturyzacji (Kapelyushnikov, 2001; Kaźmierczyk i in., 2020; Pająk i in., 2016). Zgodnie z niepisaną umową pracownicy banków mogą liczyć na to, że w sytuacji kryzysowej nie zostaną zwolnieni, ale w zamian będą musieli zgodzić się na obniżenie wynagrodzenia lub innych kosztów pracy. Dzięki takiemu podejściu banki w Rosji uniknęły głębokiej restrukturyzacji, która była powszechna w Polsce na przełomie XX i XXI w. Ponadto średnia wieku pracowników sektora bankowego w Rosji jest o prawie pięć lat niższa niż w Polsce (Davydenko i in., 2018), co wpływa na ich oczekiwania co do pracy.

Głównym celem badania prezentowanego w niniejszym artykule jest porównanie poziomu stresu u pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych w Polsce. Sformułowano hipotezę, że do analiz porównawczych poziomu stresu u pracowników banków można skutecznie wykorzystywać kwestionariusz Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP), indeksy stresu, drzewa klasyfikacyjne CHAID i CRT oraz testy istotności różnic. W celu zarysowania szerszego tła wyniki omawianego badania porównano z wynikami analogicznego badania przeprowadzonego w Rosji w latach 2017 i 2019 przez Kaźmierczyka i współpracowników.

Jednym z najpopularniejszych modeli wykorzystywanych w badaniu stresu jest model Karaska. Pozwala on analizować konsekwencje przyjęcia określonych wymagań względem pracowników oraz pozostawienia pracownikom określonego stopnia kontroli nad realizowanymi zadaniami, a także znaczenie wsparcia dla odczuwanego poziomu stresu. Ten model został wybrany przez autorów artykułu do badania poziomu stresu u pracowników banków komercyjnych i spółdzielczych.

2. Czynniki sprzyjające stresowi u pracowników banków

Sektor bankowy w ciągu ostatnich trzech dziesięcioleci przeszedł szybkie zmiany, które wynikały z globalizacji, a w krajach Europy Środkowo-Wschodniej – także z prywatyzacji, wejścia na rynek kapitału zagranicznego oraz restrukturyzacji.

W związku ze wzrostem liczby banków oraz wprowadzaniem nowych technologii zwiększyła się konkurencja (Baszyński, 2008, 2019; Kaźmierczyk, 2011, 2014; Miroshnichenko i Tarasova, 2018; Romashkina i Romashkina, 2020; Voronova i in., 2016). Niezależnie od wysokich wynagrodzeń praca w banku jest dla pracowników stresująca i wiąże się z presją czasu, jak również presją ze strony przełożonych (Garg i Yajurvedi, 2017). Stres doprowadza do częstszej rotacji zatrudnionych, zmiany w ich zachowaniu i przyjmowanych postawach (Sajid i Siddiqui, 2017).

Tempo i nasilenie zmian zachodzących w sektorze bankowym Polski oraz wielu innych krajów są zróżnicowane, a linia podziału przebiega między bankami komercyjnymi i spółdzielczymi. Struktura organizacyjna banków spółdzielczych jest znacznie mniej rozbudowana niż jednostek komercyjnych, w których często funkcjonuje struktura macierzowa (podwładny ma kilku bezpośrednich przełożonych), co może sprzyjać sytuacjom konfliktowym. Pracownicy banków spółdzielczych mają większą swobodę w wykonywaniu zadań, a poprzez realizację misji banku nawiązują silniejszą więź z klientami, których potrzeby zaspokajają (Kotliński, 2011; Piasecki, 2018).

Działalność banków komercyjnych jest nakierowana na maksymalizację zysku, co powoduje, że pracownicy odczuwają narastającą presję, aby osiągać wysokie wyniki sprzedaży. Wzrost wykorzystania technologii informatycznych (information technologies, IT), konsumpcjonizm i konkurencja zmieniły charakter pracy oraz wymagania stawiane na rynku bankowym. Głównym problemem, który wpływa na samopoczucie zatrudnionych oraz ich produktywność, stał się stres (Gilal i in., 2014). Wzrost jego poziomu często występuje na skutek konfliktu lub niejednoznaczności roli (Malik, 2011). W bankach komercyjnych aż 87% zatrudnionych stwierdziło, że pracuje w stresie, podczas gdy w bankach spółdzielczych – 76%. Osoby zatrudnione w bankach komercyjnych były bardziej obciążone pracą i miały poczucie niejasności kryteriów dotyczących pełnionej funkcji, co stanowiło konsekwencję braku sprecyzowania oczekiwań pracodawcy. Również z badań Mokshagundama i Janardhanama (2016) wynika, że poziom stresu zawodowego jest wyższy u pracowników banków komercyjnych.

Praca w sektorze bankowym wiąże się z ogromną odpowiedzialnością decyzyjną. Zgodnie z badaniem Bankier.pl z 2018 r. czterech na pięciu pracowników banków doświadczyło w ostatnim roku wzrostu wymagań związanych z wydajnością i wynikami pracy. Przeważająca większość pracowników (82%) zwróciła uwagę na rosnącą liczbę zadań do wykonania na zajmowanym stanowisku. Respondenci stwierdzali również, że ich przełożeni przywiązują wielką wagę do wyników sprzedaży. Zwiększone oczekiwania wobec pracowników nie idą jednak w parze ze wzrostem wynagrodzenia, a tym bardziej ze stabilnością premiowania za wyniki sprzedaży. Dodatkowo banki motywują klientów do korzystania ze zdalnych kanałów obsługi, co

umożliwia ograniczenie liczby pracowników i redukcję etatów. Opisane tendencje restrukturyzacyjne występują częściej w bankach komercyjnych niż w spółdzielczych. Praca w tych pierwszych ma bardziej dynamiczny charakter, dlatego można sądzić, że poziom stresu u pracowników jest tam wyższy (Kaźmierczyk, 2011; Kisiel, 2018; Piasecki, 2018).

Osoby zatrudnione w bankach spółdzielczych, zlokalizowanych głównie w mniejszych miejscowościach, odczuwają niższy poziom stresu niż pracownicy banków komercyjnych, których siedziby znajdują się w dużych miastach. Mieszkańcy takich miast są bardziej podatni na stres (Roguszczak, 2011; Smith, 2018), na co często wpływa długość czasu spędzanego w drodze do pracy i z powrotem; w małych miejscowościach problem ten jest odczuwany w mniejszej skali (Banasik, 2011). Znaczący wpływ na napięcie emocjonalne pracowników wywiera również istnienie wewnętrznej konkurencji w miejscu pracy. Przyczynia się do niego także uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wydajności pracownika (*Rotacja pracowników…*, 2017; Szymańska i Wolski, 2018). Wysoki poziom stresu przekłada się na rotację pracowników: większa występuje na stanowiskach sprzedażowych w bankach komercyjnych, co wiąże się z dużym napięciem wynikającym ze stałego kontaktu z klientem.

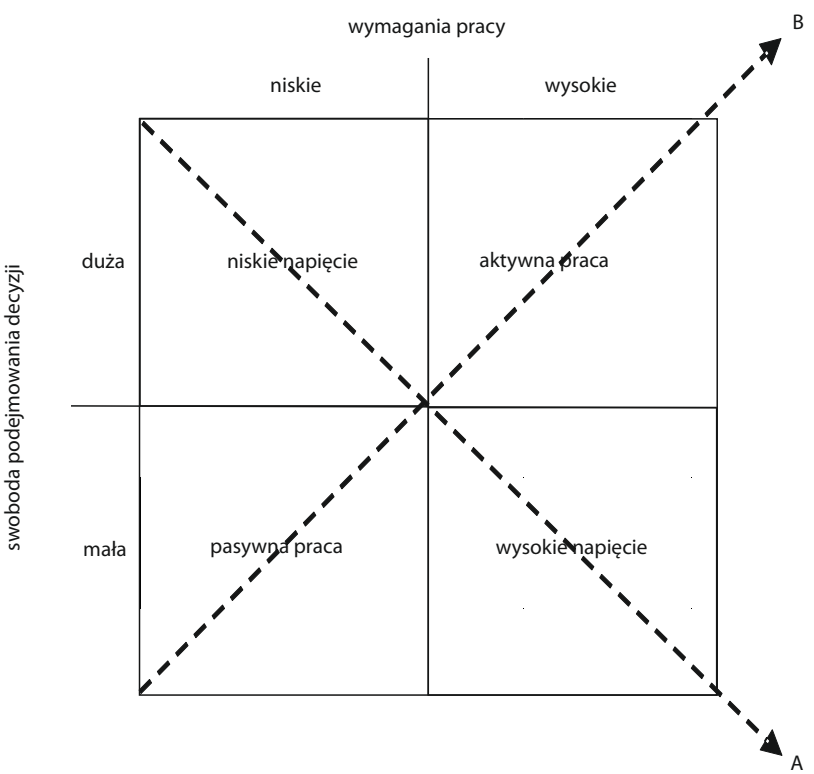
Osoby nastawione na karierę i samorealizację zawodową przenoszą się z małych miast do większych, gdzie mają więcej możliwości rozwoju (Alterum, 2018). W niewielkich miastach zostają ludzie bardziej związani z rodziną, dla których czynniki ekonomiczne i statusowe nie są tak ważne. Rynek pracy w małych miejscowościach jest jednak bardziej ograniczony, a znalezienie zatrudnienia w banku przychodzi znacznie trudniej niż w dużym mieście. Niewielka liczba miejsc pracy powoduje, że pracownicy znacznie bardziej boją się utraty zatrudnienia. Dotyczy to zwłaszcza osób, które mają na utrzymaniu rodzinę lub spłacają kredyt (Niezależny Związek Zawodowy Pracowników Bankowości i Usług, 2012). Z jednej strony więc mieszkańcy małych miejscowości, w których zlokalizowane są banki spółdzielcze, są mniej nastawieni na karierę zawodową i narażeni na związany z tym stres niż pracownicy w większych miastach, a z drugiej – ograniczone szanse na lokalnych rynkach pracy również mogą sprzyjać stresowi.

3. Stres w pracy zgodnie z modelem Karaska

Jednym z najpopularniejszych modeli wykorzystywanych do analizy problemu stresu jest model wymagań – kontroli (Job Demand – Control, JDC) opracowany przez Karaska (1979) (schemat 1). Zgodnie z nim źródłami stresu w pracy są wysokie wymagania stawiane pracownikom oraz niski zakres swobody wykonywania powierzonych zadań (inaczej: kontroli, jaką pracownik sprawuje nad wykonywanymi zadaniami). Do wymagań należą m.in.: szybkie tempo pracy, nadmierna liczba obowiąz-

ków oraz wysokie wymagania co do realizacji obowiązków pracowniczych. Jeśli chodzi zaś o ograniczoną swobodę, to stresujący jest brak możliwości nadzorowania własnych działań oraz wykorzystania swoich zdolności. W modelu JDC zakłada się, że możliwe są cztery sytuacje określone przez niski lub wysoki poziom wymagań i kontroli nad wykonywanymi zadaniami. Najbardziej stresogenną i prowadzącą do intensywnego napięcia sytuację tworzą niski stopień kontroli nad pracą i wysoki poziom wymagań. Wysoki stopień kontroli nad pracą i małe wymagania skutkują, przeciwnie, niewielkim napięciem. Wysoki poziom zarówno wymagań, jak i kontroli prowadzi do pracy aktywnej, podczas gdy rezultatem współwystępowania niskiego poziomu wymagań i ograniczonej kontroli jest praca pasywna (Karasek, 1979). Napięcie może być łagodzone dzięki wsparciu otrzymywanemu przez pracownika (Dugiel i in., 2012).

Schemat 1. Model wymagań – kontroli



Źródło: Le Blanc i in. (2003, s. 185).

Na matrycy modelu Karaska można umieścić informacje wynikające z porównania pracy w bankach komercyjnych i spółdzielczych. W zestawieniu przedstawiono

najważniejsze procesy zachodzące w bankach w Polsce oraz wskazano, w których bankach – komercyjnych czy spółdzielczych – były one intensywniejsze.

Zestawienie najważniejszych procesów zachodzących w bankach w Polsce od 1990 r.

Procesy	Występowanie	
	banki komercyjne	banki spółdzielcze
Prywatyzacja	tak	nie
Napływ kapitału zagranicznego	tak	nie
Informatyzacja	tak	tak
Specjalizacja	tak, intensywniej	tak
Restrukturyzacja	tak	tak
Centralizacja działalności	tak	tak
Miniaturyzacja placówek	tak, intensywniej	tak
Łączenie i przejęcia banków	tak	tak
Repolonizacja	tak	nie
Wdrożenie zarządzania przez cele i systemów premiowania sprzedaży	tak, intensywniej	tak
Presja na wzrost wydajności pracy (głównie wzrost sprzedaży usług bankowych)	tak, intensywniej	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Baszyński (2005, 2008, 2019), Davydenko i in. (2017), Davydenko i in. (2018), Kaźmierczyk (2011, 2014, 2019), Kaźmierczyk i Aptacy (2016), Kaźmierczyk i Chinalska (2018), Kaźmierczyk i Żelichowska (2017), Kotliński (2018), Pająk i in. (2016), Piasecki (2018), Szambelańczyk (2009).

Procesy ujęte w zestawieniu najczęściej występowały z większą intensywnością w bankach komercyjnych niż spółdzielczych. Intensyfikacja tych procesów sprzyjała wzrostowi wymagań stawianych pracownikom. Z kolei podnoszenie wymogów kapitałowych wobec słabych pod tym względem banków spółdzielczych doprowadziło do szybkiego spadku liczby tych banków (Baszyński, 2005), który następował głównie w wyniku fuzji lub przejęć, a nie upadłości; obserwowano także rosnące znaczenie jednostek zrzeszających banki spółdzielcze, co prowadziło do centralizacji działalności. Banki spółdzielcze wdrażały wspólne rozwiązania, np. w zakresie IT, ponieważ koszty własnych zindywidualizowanych platform były dla nich zbyt wysokie (Baszyński, 2005). Zmiany te wiązały się również ze zwiększaniem wymagań względem pracowników i kandydatów do pracy. Zarówno banki spółdzielcze, jak i komercyjne o portfelu kredytowym złej jakości przechodziły restrukturyzację.

Trudno oceniać stopień kontroli pracowników nad wykonywanymi przez siebie zadaniami, podobnie jak wielkość wsparcia udzielanego im przez pracodawcę. Należy jednak pamiętać, że realizacja wielu procesów w bankach odbywa się według ściśle wyznaczonych procedur, które nie pozostawiają za dużo miejsca na kontrolę pracownika nad pracą. Część procesów w bankach jest wspierana przez wyspecjalizo-

wane komórki, np. wsparcia technicznego. Zarówno w bankach komercyjnych, jak i spółdzielczych są prowadzone szkolenia, które pomagają pracownikom w realizacji ich codziennych obowiązków, a w ujęciu psychologicznym wsparcie obejmuje też pomoc koleżeńską. Trudno powiedzieć, czy jest ona intensywniejsza w bankach komercyjnych, czy spółdzielczych. Bez dodatkowych badań psychologicznych można jedynie przypuszczać, że większa konkurencja między pracownikami w bankach zlokalizowanych w dużych miastach może osłabiać pomoc koleżeńską i że wsparcie jest silniejsze w mniejszych zespołach, a im większy zespół, tym słabsze relacje między jego członkami. Jednak to ogólne założenie nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o stopień otrzymywanego wsparcia, ponieważ nawet w dużych bankach komercyjnych oddziały zostały zmniejszone, m.in. na skutek centralizacji kadr, księgowości, obsługi IT, analizy finansowej czy windykacji.

4. Metoda badania

W badaniu omawianym w niniejszym artykule przyjęto rozumienie stresu zgodne z kwestionariuszem Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP) (Chirkowska-Smolak i Grobelny, 2016). Autorzy kwestionariusza nie sformułowali wprost definicji stresu, ale można ją uzyskać na podstawie treści kwestionariusza – jako reakcję adaptacyjną organizmu w postaci nieprzyjemnych emocji, poczucia braku kontroli oraz poczucia niemożności sprostania otaczającej sytuacji.

Liczba wszystkich pracowników banków w Polsce na koniec lutego 2020 r. wynosiła 156038 osób (Komisja Nadzoru Finansowego, [KNF], 2020). Żadna instytucja, w tym: Związek Banków Polskich, Narodowy Bank Polski, KNF oraz Główny Urząd Statystyczny, nie dysponuje publicznie dostępnym operatem losowania, co uniemożliwia przeprowadzenie badania reprezentacyjnego. Dostępne są jedynie cząstkowe dane pochodzące z raportów wybranych banków i mówiące o proporcji zatrudnienia według wieku, płci i wykształcenia (Wieczorek-Szymańska, 2013). Ponadto w publikacji Kaźmierczyka (2011) dokonano systematycznego przeglądu wszystkich ogólnodostępnych raportów i sprawozdań finansowych banków w Polsce za okres od 1990 r. do 2011 r. i zawarto wszelkie możliwe do zdobycia informacje na temat struktury zatrudnienia według danych metryczkowych. Realizację badania utrudniały także ograniczone środki przeznaczone na ten cel oraz nieprzychylność samych banków, wynikająca prawdopodobnie z niechęci do upubliczniania informacji, które potencjalnie mogłyby negatywnie świadczyć o tych instytucjach, szczególnie jeśli opinie wyrażane przez pracowników banków byłyby krytyczne wobec pracodawcy. Podejście banków do badań mogło wynikać również z dbałości o efektywne wykorzystanie czasu pracowników czy też z braku skłonności do angażowania się w działania nieprzynoszące wymiernych korzyści.

Ankieta była anonimowa. Wykorzystanie metryczki kwestionariusza pozwala zbadać strukturę próby jedynie według: wieku, stażu, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, rodzaju banku (komercyjny lub spółdzielczy), przewagi kapitału w banku (krajowego bądź zagranicznego), jednostki organizacyjnej i szczebla zarządzania, a także porównać te informacje z danymi ze wspomnianych raportów. Na podstawie porównania danych metryczkowych z ankiety i raportów (Kaźmierczyk, 2011; Kaźmierczyk i Żelichowska, 2017) można stwierdzić, że ich struktura jest zbieżna.

W analizach posłużono się danymi z własnego badania ciągłego prowadzonego w Polsce od stycznia 2016 r. do grudnia 2019 r. Dane zbierano z zastosowaniem techniki kuli śnieżnej, tzn. uczestnicy badania byli zapraszani do udziału przez innych uczestników. Wykorzystano kontakty osobiste, a ponadto członkowie zespołu badawczego i ankieterzy sami udawali się do placówek bankowych. Za pośrednictwem poczty elektronicznej, serwisów społecznościowych (takich jak Facebook, GoldenLine i LinkedIn) oraz forów tematycznych wysłano ponad 25 tys. próśb o wypełnienie ankiety. Posługiwano się zarówno elektroniczną, jak i papierową wersją kwestionariusza[1].

Według Saundersa i in. (2007) minimalna liczebność próby nie powinna być mniejsza niż 30. Liczebność dla schematu losowania prostego z jednakowym prawdopodobieństwem wyboru może zostać ustalona również za pomocą wzoru

$$n = \frac{u\alpha^2}{4d^2},$$

gdzie błąd szacunku $d = 0{,}05$; $1 - \alpha = 0{,}9$; $u\alpha = 1{,}64$ (Szuman, 2008). Minimalna liczebność próby wynosi wówczas 269.

Główne badanie było poprzedzone dwustopniowym badaniem pilotażowym. Najpierw przeprowadzono je na grupie 180 studentów, a na drugim etapie pilotażu – na 100 pracownikach sektora bankowego. Celem było wykrycie wszelkich niespójności i sprawdzenie zrozumiałości pytań[2]. Na podstawie wyników badania pilotażowego kwestionariusz został poprawiony. Końcowa próba badawcza składa się z 2357 respondentów (152 wersje elektroniczne i 2255 wydruków ankiety). W tabl. 1 zawarto informacje o strukturze badanej zbiorowości.

[1] Przedstawione informacje są częścią obszerniejszego badania. Opis metody badawczej i danych dotyczy również analiz innych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi oraz innych prac autorów. Bardziej szczegółowe dane można znaleźć w: Davydenko i in. (2018); Kaźmierczyk (2019); Kaźmierczyk i Aptacy (2016); Kaźmierczyk i Chinalska (2018); Kaźmierczyk i in. (2019); Kaźmierczyk i in. (2020); Kaźmierczyk i Żelichowska (2017).

[2] Część zebranych kwestionariuszy została wykluczona z próby z powodu niskiej jakości, np. ze względu na duży odsetek braków w pytaniach.

Tabl. 1. Struktura badanej zbiorowości

Dane metryczkowe	Liczebność	Udział w %
Płeć: kobieta	1626	69,0
mężczyzna	582	24,7
brak odpowiedzi	149	6,3
Wykształcenie: wyższe ekonomiczne	1102	46,8
wyższe nieekonomiczne	623	26,4
średnie ekonomiczne	317	13,4
średnie nieekonomiczne	232	9,8
zawodowe	4	0,2
podstawowe	2	0,1
brak odpowiedzi	77	3,2
Zajmowane stanowisko: kierownicze wyższego szczebla	53	2,2
kierownicze średniego szczebla	160	6,8
kierownicze niższego szczebla	187	7,9
niekierownicze	1814	77,0
brak odpowiedzi	143	6,1
Jednostka organizacyjna: centrala	522	22,1
oddział regionalny	504	21,4
placówka operacyjna	1238	52,5
brak odpowiedzi	93	3,9
Rodzaj banku: komercyjny	1598	67,8
spółdzielczy	639	27,1
brak odpowiedzi	120	5,1

Uwaga. Braki odpowiedzi wynikają z tego, że niektórzy ankietowani wypełniali metryczkę tylko częściowo.
Źródło: obliczenia własne na podstawie ankiety.

Średni wiek respondentów wynosił prawie 37 lat, średnie doświadczenie zawodowe w bankowości wynosiło nieco ponad 12 lat, a średnie całkowite doświadczenie zawodowe – nieco ponad 15 lat (tabl. 2).

Tabl. 2. Średni wiek i doświadczenie zawodowe badanych pracowników banków w latach

Kryterium	Minimum	Maksimum	*SD*	*m*
Wiek	19	64	9,78	36,66
Doświadczenie zawodowe u obecnego pracodawcy	0	43	9,26	9,73
Doświadczenie zawodowe w bankowości	0	43	9,55	12,03
Całkowite doświadczenie zawodowe	0	45	10,20	15,01

Uwaga. *m* – średnia arytmetyczna, *SD* – odchylenie standardowe.
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Ankieta wykorzystana w badaniu własnym dotyczyła różnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w bankach (Davydenko i in., 2018). Pytania związane z pomiarem poziomu stresu bazowały na kwestionariuszu PSwP[3] autorstwa Chirkowskiej-Smolak i Grobelnego (2016), na podstawie PSS-10 (Cohen i Janicki-Deverts, 2012; Cohen i Williamson, 1988). W badaniu wykorzystano dwuczynnikową strukturę skali PSwP. Pierwszy czynnik odpowiadał pozycjom bezpośrednim (pytania: 1, 2, 3, 6, 9, 10), które były związane z: brakiem kontroli, nadmiarem obowiązków, nieoczekiwanymi zmianami w pracy oraz brakiem wpływu na wydarzenia występujące w miejscu pracy. Natomiast w skład drugiego czynnika wchodziły pozycje odwrócone (pytania: 4, 5, 7, 8), dotyczące poczucia kontroli nad wykonywanymi zadaniami, radzenia sobie z trudnościami zawodowymi oraz opanowania emocji w pracy.

Dla badanej próby obliczono indeks stresu i jego subindeksy (tabl. 3). Obliczeń dokonano zgodnie z założeniami kwestionariusza PSwP, tj. ankietowani odpowiadali na pytania kwestionariusza na skali od 0 do 4, przy czym każde pytanie miało taką samą wagę. W celu obliczenia indeksu stresu liczono średnią arytmetyczną z odpowiedzi na 10 pytań kwestionariusza; dla subindeksu 1 liczono średnią arytmetyczną z odpowiedzi na pytania: 1, 2, 3, 6, 9, 10, a dla subindeksu 2 – z odpowiedzi na pytania: 4, 5, 7, 8, osobno dla banków komercyjnych i spółdzielczych. Pierwszy subindeks obejmował pozycje bezpośrednie, czyli zagadnienia związane ze zdenerwowaniem, brakiem kontroli i złością, a drugi subindeks związany był z pozycjami odwróconymi: zagadnieniami dotyczącymi poradzenia sobie z trudnościami i opanowania irytacji. Poziom stresu mierzony ogólnym indeksem stresu wyniósł średnio 1,83 (subindeks 1 = 2,09, subindeks 2 = 1,45, $SD = 0{,}67$).

W badaniu wykorzystano drzewa klasyfikacyjne opracowane według metody CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detection) i CRT (Classification and Regression Trees). W metodzie CRT kryterium podziału jest jednorodność segmentów. Grupy wynikowe powinny być jak najbardziej jednorodne wewnętrznie – osiągać najwyższą możliwą jednorodność wewnątrz węzła. Natomiast metoda CHAID domyślnie używa podziału na wiele ścieżek. Funkcja CHAID wybiera niezależną zmienną (predyktor), która wykazuje najsilniejszą interakcję ze zmienną zależną (IBM Knowledge Center, b.d.). Obie metody wyjściowo zakładają, że każdy węzeł obejmuje co najmniej 50 obserwacji. Opracowano drzewa dla każdego rodzaju in-

[3] Kwestionariusz obejmował 10 pytań (literą R oznaczono pytania z odwróconą skalą): 1. Jak często w ciągu ostatniego miesiąca, będąc w pracy, byłeś zdenerwowany, ponieważ zdarzyło się coś niespodziewanego?; 2. Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że ważne sprawy w Twojej pracy wymykają Ci się spod kontroli?; 3. Jak często w ciągu ostatniego miesiąca odczuwałeś zdenerwowanie i napięcie w pracy?; 4. (R) Jak często w ciągu ostatniego miesiąca byłeś przekonany, że jesteś w stanie poradzić sobie z problemami w życiu zawodowym?; 5. (R) Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że sprawy zawodowe układają się po Twojej myśli?; 6. Jak często w ciągu ostatniego miesiąca stwierdzałeś, że nie radzisz sobie ze wszystkimi obowiązkami w pracy?; 7. (R) Jak często w ciągu ostatniego miesiąca byłeś w stanie poradzić sobie ze swoim rozdrażnieniem w pracy?; 8 (R) Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że doskonale radzisz sobie z obowiązkami w pracy?; 9 Jak często w ciągu ostatniego miesiąca złościłeś się, ponieważ nie miałeś wpływu na to, co wydarzyło się w pracy?; 10. Jak często w ciągu ostatniego miesiąca czułeś, że obowiązki w pracy Cię przerastają?

deksu stresu (indeksu ogólnego i jego dwóch subindeksów) za pomocą obu wymienionych metod, łącznie sześć drzew. W artykule zaprezentowano jedynie te z nich, w których rodzaj banku (spółdzielczy albo komercyjny) okazał się istotny statystycznie ze względu na poziom stresu.

5. Wyniki analiz empirycznych dotyczących form zatrudnienia i stresu

Zarówno średni poziom stresu, jak i wartości jego obu subindeksów były wyższe w bankach komercyjnych niż w spółdzielczych (tabl. 3).

Tabl. 3. Indeks stresu zawodowego

Wyszczególnienie	Indeks stresu	Subindeks 1	Subindeks 2
Banki komercyjne: *m*	1,90	2,18	1,48
SD	0,69	0,89	0,67
Banki spółdzielcze: *m*	1,68	1,88	1,39
SD	0,61	0,78	0,63
Test istotności różnic: Manna-Whitneya	409780,5	406839,5	466538,5
Wilcoxona	612983,5	610042,5	669104,5
Statystyka testowa	–7,11	–7,33	–2,94
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,00	0,00	0,00
Wielkość efektu (współczynnik Glassa)	0,19	0,20	0,08

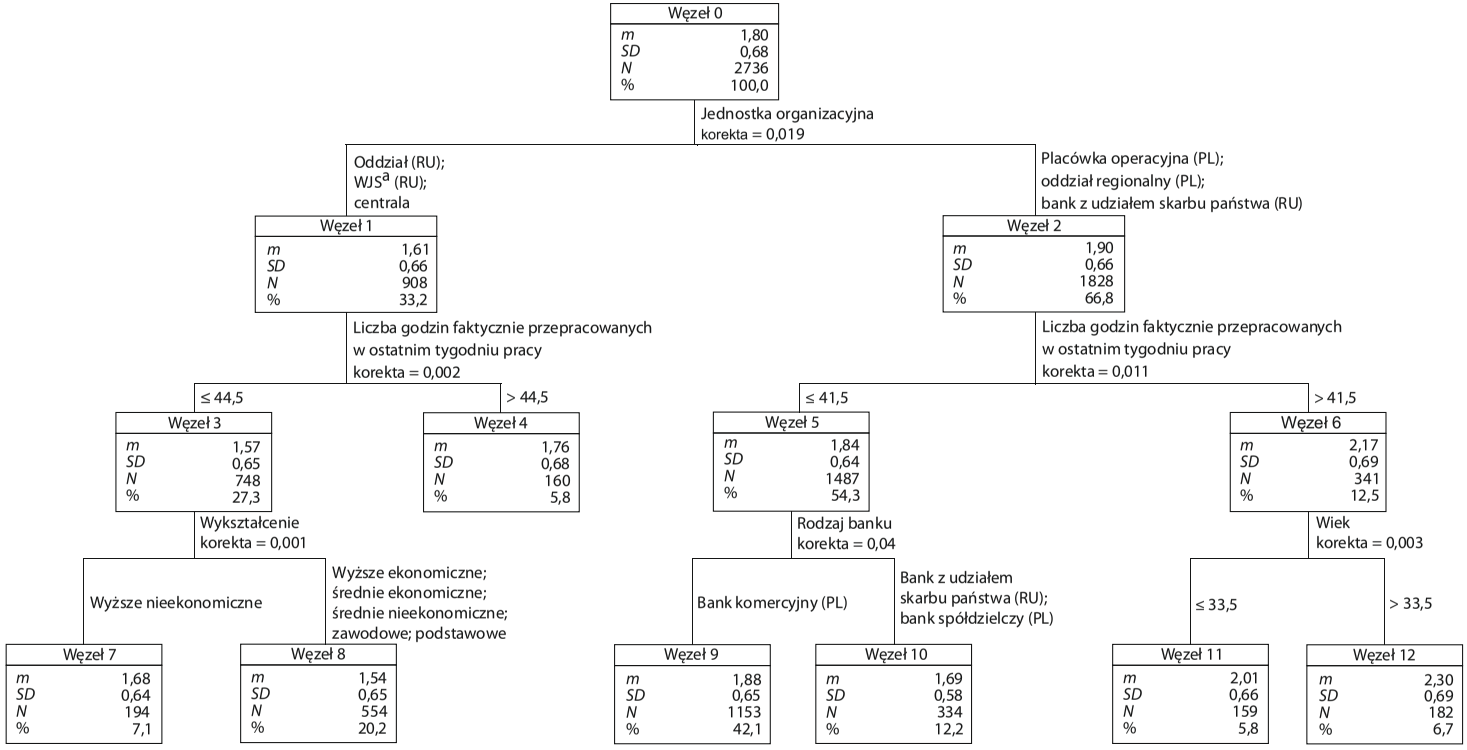
Uwaga. Jak przy tabl. 2.
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych ankiety.

Wielkość efektu była niska, co znalazło odzwierciedlenie w wynikach uzyskanych za pomocą metod CHAID i CRT.

W drzewach klasyfikacyjnych zmienną objaśnianą jest indeks stresu (ogólny, a także oba analizowane subindeksy), a za zmienne objaśniające przyjęto: wiek, absencję, podział na banki komercyjne i spółdzielcze, formę zatrudnienia (pierwsza i obecna), rok badania, płeć, miejsce zamieszkania, zajmowane stanowisko, wykształcenie, rodzaj banku, jednostkę organizacyjną, miejsce pracy, przewagę kapitału krajowego lub zagranicznego w banku, doświadczenie zawodowe u obecnego pracodawcy oraz łącznie w bankach, całkowity staż pracy oraz liczbę faktycznie przepracowanych godzin w ostatnim tygodniu. Jako tło analizy wykorzystano dane dotyczące poziomu stresu u pracowników banków w Rosji. Pozwoliły one na porównanie sytuacji w bankach komercyjnych w obu krajach; w przypadku banków spółdzielczych było to niemożliwe, ponieważ w Rosji nie występuje ten rodzaj banku.

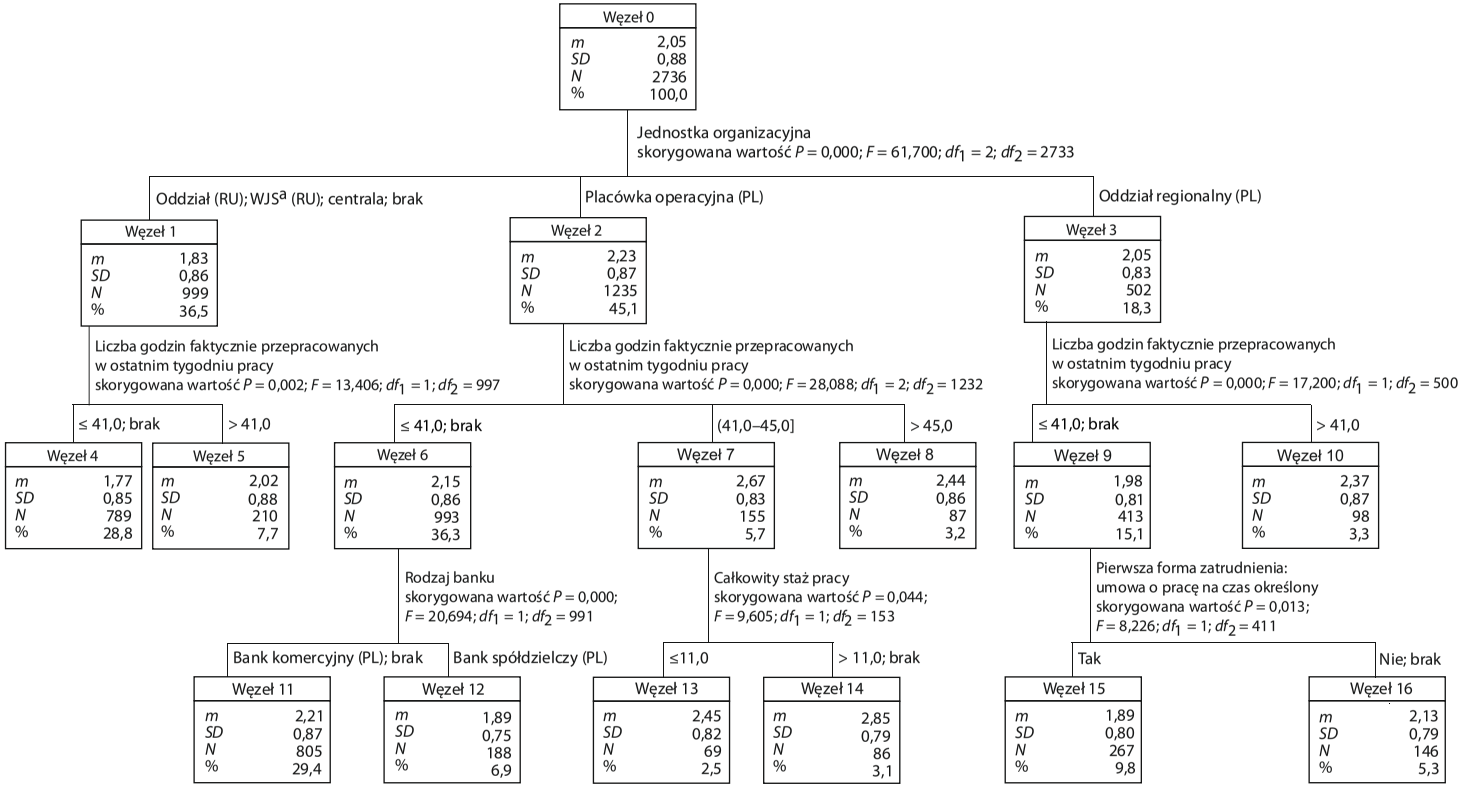
Analiza CRT ogólnego indeksu stresu przedstawiona na schemacie 2 wykazała, że poziom stresu odczuwanego przez pracowników placówek operacyjnych, oddziałów regionalnych i banków z udziałem skarbu państwa, którzy pracowali do 41,5 godziny tygodniowo, różnił się w zależności od tego, czy osoby te były zatrudnione w banku komercyjnym (1,88), czy banku spółdzielczym lub banku z udziałem skarbu państwa (1,69).

Schemat 2. Drzewo klasyfikacyjne poziomu stresu u pracowników banków – indeks ogólny (metoda CRT)



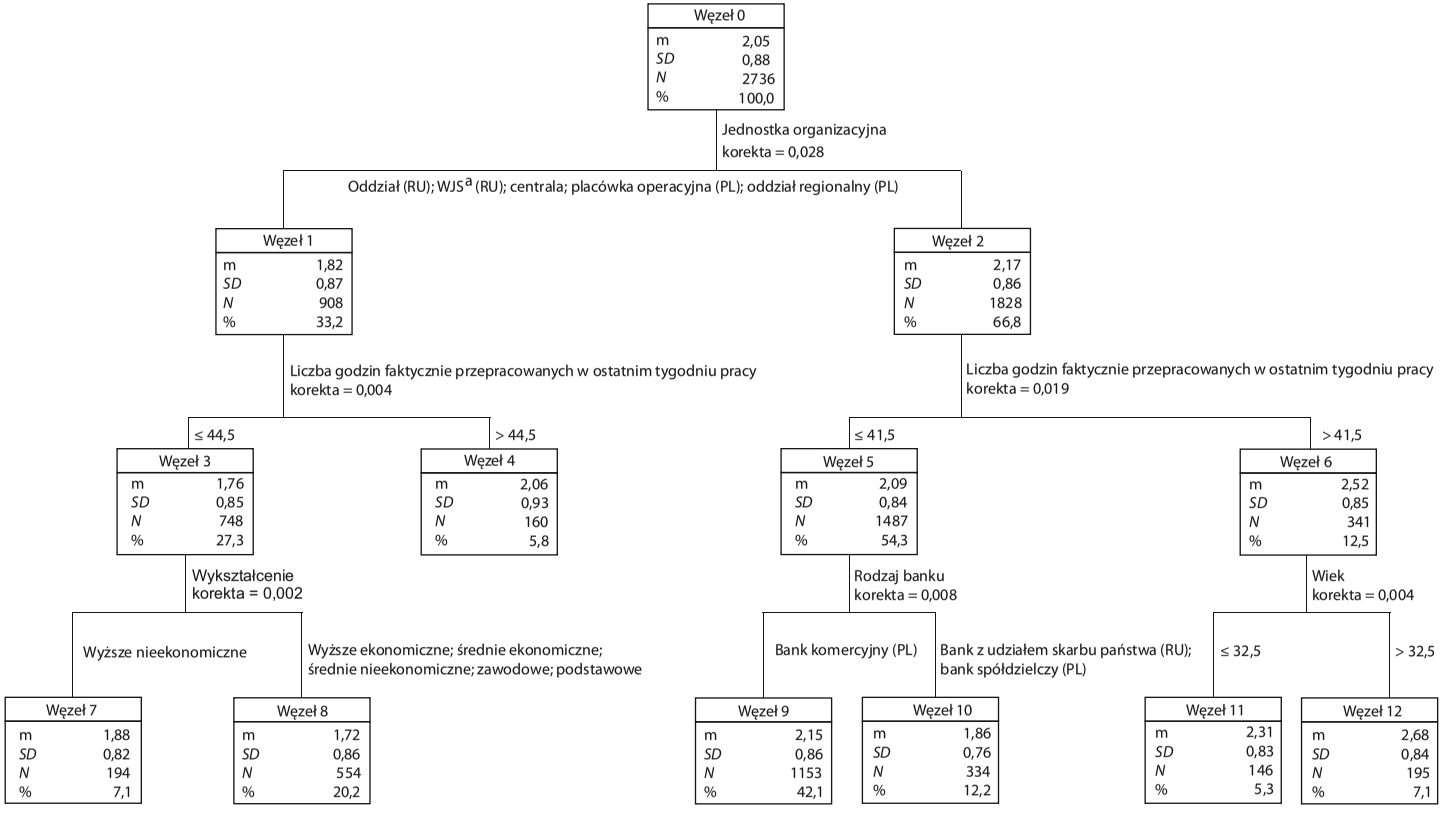
a WJS – wewnętrzna jednostka strukturalna: dodatkowe biura, biura kredytowe i kasowe, kasy poza centrum kasowym, kantory wymiany walut, a także inne wewnętrzne pododdziały strukturalne przewidziane w aktach prawnych wydawanych przez Bank Rosji.
Uwaga. Drzewo opracowane w badaniu zawierało łącznie 6 poziomów i 22 węzły, ale ze względu na zakres niniejszego artykułu zaprezentowano jedynie cztery poziomy.
Źródło: obliczenia własne na podstawie ankiety.

Schemat 3. Drzewo klasyfikacyjne poziomu stresu u pracowników banków – subindeks 1 (metoda CHAID)



a Jak przy schemacie 2.
Uwaga. Jak przy schemacie 2.
Źródło: obliczenia własne na podstawie ankiety.

Schemat 4. Drzewo klasyfikacyjne poziomu stresu u pracowników banków – subindeks 1 (metoda CRT)



a Jak przy schemacie 2.
Uwaga. Jak przy schemacie 2.
Źródło: obliczenia własne na podstawie ankiety.

Analiza pierwszego subindeksu stresu przeprowadzona metodą CHAID (schemat 3) dowiodła, że na poziom stresu odczuwanego przez osoby, które pracowały w placówkach operacyjnych do 41 godzin i od 41 do 45 godzin tygodniowo, wpływały odpowiednio rodzaj banku oraz całkowity staż pracy. Stres w bankach spółdzielczych (1,89) był niższy niż w komercyjnych (2,21). Może to oznaczać większą swobodę w realizacji zadań przez pracowników banków spółdzielczych (Kotliński, 2011).

Analiza subindeksu 1 metodą CRT (schemat 4) wykazała, że w przypadku placówek operacyjnych i oddziałów regionalnych poziom stresu odczuwanego przez osoby, które pracowały poniżej 41,5 godziny tygodniowo, był zależny od rodzaju banku, a dla osób pracujących ponad 41,5 godziny tygodniowo – również od wieku. Pracownicy banków spółdzielczych doświadczali mniej stresu (1,86) niż osoby zatrudnione w bankach komercyjnych (2,15), co potwierdzają dotychczasowe badania diagnozujące wysoką presję sprzedażową w bankach komercyjnych (Gilal i in., 2014; Kaźmierczyk, 2011).

6. Podsumowanie

Skala przemian, jakie nastąpiły w ciągu ostatnich 30 lat w bankach w Polsce, była znacznie większa niż we wcześniejszych okresach. Sprzyjały temu transformacja ustrojowa, prywatyzacja banków, napływ kapitału zagranicznego, restrukturyzacja i wdrażanie nowych technologii. Zmiany te, zwłaszcza w strukturze zatrudnienia, a także znaczny wzrost wydajności pracy miały wpływ na poziom stresu odczuwanego przez pracowników. Pracownicy banków komercyjnych, które intensywniej przechodziły te procesy, odczuwali wyższy poziom stresu niż pracownicy banków spółdzielczych.

Zgodnie z założonym celem badania porównano poziom stresu wśród pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych za pomocą kwestionariusza PSwP, testów istotności różnic oraz drzew klasyfikacyjnych. Wykorzystane narzędzia dają rzetelne wyniki i pozwalają na diagnozowanie stresu wśród pracowników banków.

Potwierdzono hipotezę, że kwestionariusz PSwP, indeksy stresu, drzewa klasyfikacyjne (CHAID i CRT) i testy istotności różnic mogą być skutecznie wykorzystywane do analiz porównawczych poziomu stresu pracowników banków spółdzielczych i komercyjnych. Osoby zatrudnione w bankach komercyjnych odczuwają większy stres niż pracownicy banków spółdzielczych. Różnica w poziomie stresu między bankami komercyjnymi a spółdzielczymi została wykazana testem Manna-Whitneya w odniesieniu zarówno do ogólnego indeksu stresu, jak i do jego subindeksów (pytania bezpośrednie i odwrócone). Potwierdziły ją również ogólny indeks stresu analizowany metodą CRT w placówkach operacyjnych i oddziałach regionalnych oraz subindeks 1 analizowany metodą CHAID w placówkach operacyjnych, a metodą CRT – w placówkach operacyjnych i oddziałach regionalnych, w przypadku osób, które przepracowały mniej niż 41,5 godziny tygodniowo. Zgodnie z literaturą

przedmiotu powodem wyższego poziomu stresu u pracowników banków komercyjnych jest silna presja położona na osiąganie wysokich wyników sprzedaży. Wpływ na poziom stresu mogą mieć również zwiększenie wykorzystywania technologii informatycznych oraz konkurencja występująca w organizacji.

W badaniu zwrócono uwagę na rodzaj placówki banku oraz na obciążenie godzinowe pracowników jako czynniki różnicujące poziom stresu. Okazało się, że najbardziej zestresowani byli pracownicy placówek sprzedażowych. To oni najmocniej doświadczają zderzenia pomiędzy wymaganiami stawianymi przez przełożonych a faktycznymi możliwościami pozyskania klienta i odczuwają skutki zmęczenia klientów kolejnymi ofertami sprzedażowymi. Z punktu widzenia zarówno oczekiwań klienta, jak i dobra pracownika potrzebne jest pogłębienie relacji między przedstawicielem banku a klientem, tak aby z jednej strony umożliwiła ona spełnienie oczekiwań klienta, a z drugiej – maksymalnie zredukowała poziom stresu u pracownika. Ponadto reakcją na podwyższony poziom stresu u pracowników powinny być odpowiednie działania zarządcze mające na celu, zgodnie z modelem Karaska, ograniczenie wymagań, zwiększenie kontroli pracowników nad własną pracą bądź wzmocnienie udzielanego im wsparcia. Trudno oczekiwać od banków, że obniżą wymagania sprzedażowe względem swoich pracowników, a wysoki stopień sformalizowania pracy w takiej jednostce przejawia się szeregiem procedur, których realizacja również wydaje się rosnąć na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci. Kontrola nad pracownikiem jest sprawowana m.in. poprzez wymóg zalogowania się do systemu, korzystania z kalendarza biznesowego czy sprawdzanie poczty służbowej. Banki nie będą skłonne do rezygnacji z tych form nadzoru nad pracownikami. Tym samym kontrolowanie pracy przechodzi od pracownika do pracodawcy, wskutek czego pracownik jest zobowiązany do wykonywania określonych zadań, a równocześnie coraz bardziej pozbawiany potrzebnej do tego swobody.

W modelu Karaska jedynym realnym sposobem na zmniejszenie poziomu stresu u pracowników jest zapewnienie im większego wsparcia. W bankach komercyjnych powszechne są infolinie wsparcia, które służą pomocą pracownikom. Następnym krokiem może być rozpowszechnienie wsparcia psychologicznego połączone z działaniami odstresowującmi, takimi jak szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem, np. z wykorzystaniem paintballa. Biorąc pod uwagę wpływ obciążenia godzinowego na poziomu stresu u pracowników banków, rozwiązaniem mogłoby być także zmniejszenie wymiaru pracy lub zatrudnianie pracowników na niepełny etat.

Otwarte pozostaje pytanie, czy banki spółdzielcze będą się rozwijać w sposób analogiczny do komercyjnych, czy też – i w jakim stopniu – ważniejszy okaże się ich lokalny charakter oraz inne wyróżniające je cechy. Do tej pory banki spółdzielcze naśladowały banki komercyjne we wdrażaniu różnego rodzaju rozwiązań, np. systemów informatycznych. Dodatkowo wprowadzaniu środków typowych dla banków komercyjnych będzie sprzyjać tendencja do łączenia sił w ramach banków zrzeszających, które bywają inicjatorem zunifikowanych działań. Dalsze naśladowanie ban-

ków komercyjnych przez banki spółdzielcze może doprowadzić do wzrostu poziomu stresu odczuwanego przez ich pracowników. Niemniej na razie banki spółdzielcze zachowują swoją specyfikę.

W przedstawionym badaniu podjęto zagadnienie stresu w jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się, a zarazem najbardziej wymagających sektorów, jakim są banki. Po raz pierwszy do badania pracowników banków w Polsce zastosowano kwestionariusz PSwP. Badania poświęcone kwestiom zatrudnienia w bankach są prowadzone bardzo rzadko, co wynika z niechętnej postawy ich kierownictwa do bezpośredniego badania pracowników. Uzyskane wyniki pozwalają na postawienie diagnozy dotyczącej poziomu stresu i otwierają pole do bardziej pogłębionych analiz przyczyn stresu u pracowników banków.

Ograniczeniem niniejszego badania było analizowanie poziomu stresu na podstawie samooceny. Zestresowani pracownicy mogli nie odczuwać, że go doświadczają, lub interpretować jego objawy jako nieistotne, a nawet pożądane. Dlatego aby w pełni ocenić poziom stresu, należałoby zastosować również inne kwestionariusze i narzędzia oraz zwiększyć próbę badawczą.

Podziękowania

Autorzy mogli zrealizować badanie dzięki grantowi Russian Foundation for Basic Research. Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu 19-29-07131 „Modelling and measurement of human capital and its forms in the context of economy digitalization: resources, flows, institutions".

Bibliografia

Akulich, M. M. (23–25.05.2018). *Strah kak faktor razrushenija zdorovija. Strategicheskie napravlenija ohrany i ukreplenija obshhestvennogo psihicheskogo zdorov'ja*. VII Nacional'ny kongress po social'noj psihiatrii i narkologii. Tyumen.

ALTERUM. (2018). *Wyzwania bankowości spółdzielczej w Polsce. Szanse i zagrożenia.* Pobrane z: http://alterum.pl/uploaded/Raport%20BS-y%20marzec%202018-1.pdf.

Banasik, A. (2011). *Zestresowani w pracy*. Pobrane z: https://zielonalinia.gov.pl/rynek-pracy-na-co-dzien-32172-dp/-/asset_publisher/kU4FdA5p2hbt/content/zestresowani-w-pracy-17641?_101_INSTANCE_kU4FdA5p2hbt_viewMode=view.

Baszyński, A. (2005). Sektor banków spółdzielczych na tle sektora bankowego w Polsce. W: W. Jarmołowicz (red.), *Funkcjonowanie gospodarki rynkowej w Polsce. Aspekty makro- i mikroekonomiczne* (s. 223–235). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Baszyński, A. (2008). Działanie bankowego rynku pracy w Polsce na przełomie XX i XXI wieku. W: W. Jarmołowicz (red.), *Przemiany na współczesnym rynku pracy* (s. 195–223). Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.

Baszyński, A. (2016). Reformy bankowe a wzrost gospodarczy. Przykład krajów transformujących się. *Scientific Journal of Polish Economic Society in Zielona Góra*, *3*(4), 4–16. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2016.34.

Baszyński, A. (2019). Konkurencja w sektorze bankowym w Rosji. *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician*, *64*(12), 27–45. DOI: 10.5604/01.3001.0013.6467.

Binek, Z. (2020). Gospodarka i społeczeństwo w erze czwartej rewolucji przemysłowej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (12), 23–321. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2020.167.

Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J. (2016). Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP). *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, *22*(1), 131–139. DOI: 10.14691/CPPJ.Haslok22.1.131.

Chykhantsova, O. (March 22–24, 2020). *The personal quality of life and life satisfaction*. The 3rd International scientific and practical conference – Eurasian scientific congress, Barcelona, Spain. Pobrane z: http://lib.iitta.gov.ua/719805/2/Чиханцова%2C%20Тезисы.pdf.

Cohen, S., Janicki-Deverts, D. (2012). Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006, and 2009. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(6), 1320–1334. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2012.00900.x.

Cohen, S., Williamson, G. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. W: S. Spaceman, S. Oskamp (Eds.), *The Social Psychology of Health: Claremont Symposium on Applied Social Psyhology* (s. 31–67). Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Davydenko, V. A., Kaźmierczyk, J., Romashkina, G. F., Andrianova, E. V. (2018). A Comparative Analysis of the Levels of Collective Trust among the Banking Staff in Poland and Russia. *Comparative Sociology, 17*(3–4), 299–317. DOI: 10.1163/15691330-12341462.

Davydenko, V. A., Kaźmierczyk, J., Romashkina, G. F., Żelichowska, E. (2017). Diversity of employee incentives from the perspective of banks employees in Poland – empirical approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *5*(1), 116–126. DOI: 10.9770/jesi.2017.5.1(9).

Dugiel, G., Tustanowska, B., Kęcka, K., Jasińska, M. (2012). Przegląd teorii stresu. *Acta Scietifica Academiae Ostrovinsis: Sectio B*, *1*, 47–70. Pobrane z: http://zn.wsbip.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaB/3.pdf.

Garg, P., Yajurvedi, N. (2017). Assessing the Impact of Stress on the Work-Life of Bank Employees – A Case Study of Meerut Region. *Siddhanti*, *17*(1), 1–8. DOI: 10.5958/2231-0657.2017.00001.5.

Gilal, R. G., Gul, R., Gul, G. F. (2014). Determinants of Role Stress in Commercial Banks: Evidence from Pakistan. *International Journal of Marketing Principles and Practices*, *5*(1), 56–63.

IBM Knowledge Center. (b.d.). *Tworzenie drzew decyzyjnych*. Pobrane z: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/pl/SSLVMB_sub/statistics_mainhelp_ddita/spss/tree/idh_idd_treegui_main.html (dostęp: 12.02.2020).

Kapelyushnikov, R. I. (2001). *Rossiyskiy rynok truda: adaptatsiya bez restrukturizatsii*. Moskwa: State University Higher School of Economics. Pobrane z: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-truda-adaptatsiya-bez-restrukturizatsii-1/viewer.

Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285–308. DOI: 10.2307/2392498.

Kaźmierczyk, J. (2011). *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.

Kaźmierczyk, J. (2014). Centralizacja działalności jako czynnik zmniejszający jej regionalny charakter (przykład banków w Polsce). *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, *1*, 119–132. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2014.8.

Kaźmierczyk, J. (2019). Workforce segmentation model: banks' example. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *6*(4), 1938–1954. DOI: 10.9770/jesi.2019.6.4(28).

Kaźmierczyk, J., Aptacy, M. (2016). The management by objectives in banks: the Polish case. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *4*(2), 146–158. DOI: 10.9770/jesi.2016.4.2(3).

Kaźmierczyk, J., Chinalska, A. (2018). Flexible forms of employment, an opportunity or a curse for the modern economy? Case study: banks in Poland. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 6*(2), 782–798. DOI: 10.9770/jesi.2018.6.2(21).

Kaźmierczyk, J., Tarasova, A., Andrianova, E. (2020). Outplacement – An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1–15. DOI: 10.1080 /23311975.2020.1723210.

Kaźmierczyk, J., Tarasova, A., Andrianova, E., Baszyński, A. (2019). Factors Affecting the Use of Outplacement in the Banking Sectors of Poland and Russia. *Management*, *23*(2), 263–280. DOI: 10.2478/manment-2019-0030.

Kaźmierczyk, J., Żelichowska, E. (2017). Satisfaction of Polish Bank Employees with Incentive Systems: An Empirical Approach. *Baltic Region*, *9*(3), 58–86. DOI: 10.5922/2079-8555-2017-3-5.

Kisiel, M. (2018). *W kleszczach planów sprzedaży – Bankowcy o swojej pracy*. Pobrane z: https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-kleszczach-planow-sprzedazy-bankowcy-o-swojej-pracy -Raport-Bankier-pl-7582130.html.

Kotliński, G. (2011). Sektor banków spółdzielczych a strategia rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2010–2013. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, (4), 75–95. Pobrane z: http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re4/75_kotlinski.pdf.

Kotliński, G. (2018). Konsekwencje i determinanty wpływu innowacji informacyjnych na rynek pracy w obszarze pośrednictwa finansowego i w bankowości. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Naukowego w Zielonej Górze*, (8), 83–97. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2018.125.

KNF. (2020). *Dane miesięczne sektora bankowego – luty 2020*. Pobrane z: https://www.knf.gov.pl /?articleId=56224&p_id=18 (dostęp: 21.10.2020).

Le Blanc, P., De Jonge, J., Schaufeli, W. (2003). Stres zawodowy a zdrowie pracowników. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 169–202). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Malik, N. (2011). A study on occupational stress experienced by private and public banks employees in Quetta City. *African Journal of Business Management*, *5*(8), 3063–3070. DOI: 10.5897/AJBM10.199.

Matvejchuk, V., Voronov, V. V., Samul, J. (2019). Determinants of Job Satisfaction of Workers from Generations X and Y: Regional Research. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast 12*(2), 225–237. DOI: 10.15838/esc.2019.2.62.14.

Miroshnichenko, O. S., Tarasova, A. N. (2018). Istochniki kapitalizacii regional'nyh bankov. *Èkonomika regiona*, *14*(1), 303–314. DOI: 10.17059/2018–1–24.

Mokshagundam, S. S., Janardhanam, K. (2016). Occupational Stress as Experienced by Private and Public Sector Bank Employees. *International Journal of Engineering and Management Research*, *6*(3), 69–75. Pobrane z: https://www.academia.edu/41448809/Occupational_Stress_as_Experienced _by_Private_and_Public_Sector_Bank_Employees.

Niezależny Związek Zawodowy Pracowników Bankowości i Usług. (2012). *Podsumowanie ankiety badającej poziom stresu w pracy wśród pracowników oddziałów Banku BPH S.A.* Pobrane z: https://dialog2005.org/podsumowanie-ankiety-badajacej-poziom-stresu-w-pracy-wsrod-pracownikow -oddzialow-banku-bph-s-a/.

Pająk, K., Kamińska, B., Kvilinskyi, O. (2016). Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, *2*(21), 204–217. DOI: 10.18371/fcaptp.v2i21.91052.

Pevnaya, M. V., Shuklina, E. A. (2018). Institucionalnye lovushki nelinejnogo razvitija vysshego obrazovanija v Rossii. *Integration of Education*, *22*(1), 77–90. Pobrane z: 10.15507/1991-9468.090.022.201801.077-090.

Piasecki, P. (2018). *Segmentacja zatrudnienia w bankach spółdzielczych w Polsce.* Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Roguszczak, M. (2011). Społeczne koszty zarządzania czasem na przykładzie strategii transportowych miast. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistyczego w Siedlcach*, (89), 123–136. Pobrane z: http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/89-2011_7.pdf.

Romashkina, G., Romashkina, E. (2020). The effect of the banking systems of the Arctic Council countries on their economic development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management, 11*(1), 76–83. DOI: 10.1007/s13198-019-00831-8.

Rotacja pracowników kłopotem banków. Pobrane z: https://prnews.pl/rotacja-pracownikow-klopotem-bankow-86406.

Sajid, A. K., Siddiqui, S. (2017). Organizational commitment as predictors of job satisfaction among executive of bank employees. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, *8*(8), 932–935.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Student.* Harlow: Pearson Education Limited. Pobrane z: https://epdf.pub/research-methods-for-business-students-4th-edition.html.

Smith, L. (2018). *All the Ways Living in a City Messes With Your Mental Health.* Pobrane z: https://www.vice.com/en_us/article/qvnngm/all-the-ways-living-in-a-city-messes-with-your-mental-health.

Soniewicki, M., Paliszkiewicz, J. (2019). The Importance of Knowledge Management Processes for the Creation of Competitive Advantage by Companies of Varying Size. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *7*(3), 43–63. DOI: 10.15678/EBER.2019.070303.

Szambelańczyk, J. (2009). Kapitał społeczny jako determinanta stabilności systemu bankowego. *Ekonomiczne Problemy Usług*, (38), 237–246. Pobrane z: http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2009-t-n38/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2009-t-n38-s237-246/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2009-t-n38-s237-246.pdf.

Szopa, J., Harciarek, M. (2004). *Stres i jego modelowanie*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Szuman, A. (2008). Wyznaczanie niezbędnej liczebności próby. W: M. Chromińska, I. Roeske-Słomka, A. Szuman (red.), *Wnioskowanie statystyczne* (s. 57–59). Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

Szymańska, M., Wolski, K. (2018). *Branże narażone na wysoką fluktuację kadr*. Pobrane z: https://wskaznikihr.pl/biblioteka/branze_narazone_na_wysoka_fluktuacje_kadr_cf2d041 (dostęp: 21.10.2020).

Voronova, N. S., Miroshnichenko, O. S., Tarasova, A. N. (2016). Determinants of the Russian Banking Sector Development as the Drivers of Economic Growth. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, *4*(46), 165–183. DOI: 10.15838/esc.2016.4.46.9.

Wieczorek-Szymańska, A. (2013). *Proces kształtowania kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym*. Szczecin: Economicus.

Wyrwa, J. (2015). Restrukturyzacja organizacyjna jako sposób przeciwdziałania kryzysowi w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (2), 127–143. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2015.21.