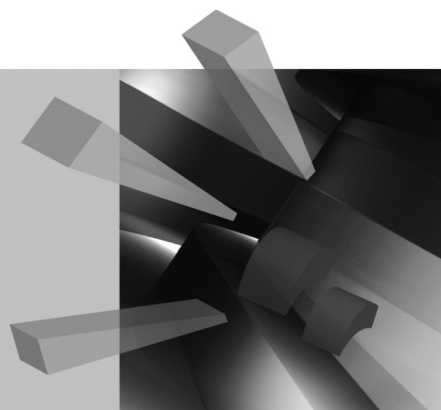


# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją  
**Małgorzaty Gablety**  
**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurczyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....</b>	313
<b>Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....</b>	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....</b>	334
<b>Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..</b>	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....</b>	350
<b>Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...</b>	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....</b>	21
<b>Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests .....</b>	29
<b>Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....</b>	38
<b>Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....</b>	47
<b>Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....</b>	57
<b>Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....</b>	65
<b>Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency .....</b>	72
<b>Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....</b>	79
<b>Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....</b>	89
<b>Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....</b>	98
<b>Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....</b>	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Anna Rogozińska-Pawelczyk**

Uniwersytet Łódzki, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

---

## KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY W ORGANIZACJI – W POSZUKIWANIU NOWEJ RÓWNOWAGI

---

**Streszczenie:** Artykuł porusza problem kontraktu psychologicznego w organizacji rozumianego jako niesformalizowany obszar wzajemnych zobowiązań i oczekiwań pomiędzy pracodawcą a pracownikiem oraz zmian zachodzących w jego istocie. Wyjaśniono genezę koncepcji kontraktu psychologicznego, przybliżono rodzaje kontraktów psychologicznych w organizacji. Przedstawiono wyniki badań postrzegania kontraktu psychologicznego w aspekcie wzajemnego rozpoznawania interesów pracowników i pracodawców w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku o różnych formach i rodzajach własności. Celem artykułu jest pokazanie związku pomiędzy typem kontraktu psychologicznego a cechami organizacji i jej pracowników. Zaprezentowane wyniki stanowią próbę wnioskowania o znaczeniu kontraktów psychologicznych dla efektywnego funkcjonowania organizacji oraz jej pracowników.

**Słowa kluczowe:** kontrakt psychologiczny, relacyjny kontrakt psychologiczny, transakcyjny kontrakt psychologiczny.

### 1. Geneza koncepcji kontraktu psychologicznego

Funkcjonowanie ludzi już od wczesnych lat życia opiera się na wzajemnych relacjach, „kontraktowych” zobowiązaniach zawieranych z różnymi instytucjami czy osobami, wynikających z konieczności utrzymywania stosunków interpersonalnych. Zależności te spowodowały, że zawierane kontrakty różnią się jedynie stopniem formalizacji i szczegółowością, wszystkie zaś zawierają opcję wymiany. Spisanie i zawarcie kontraktu jest sposobem na subiektywną interpretację obietnic i deklaracji składanych przez obie strony kontraktu. Rozpatrując formalny przykład kontraktu umowy o pracę, można dostrzec, że oczekiwania pracodawcy i pracownika znacząco się od siebie różnią. Ponadto nie wszystkie oczekiwania obu stron zostają bezpośrednio wskazane w zawieranej umowie o pracę. W organizacji, obok strony formalnoprawnej, czyli zawiązania stosunku pracy pracodawcy z pracownikiem, oraz strony ekonomicznej, określającej m.in. zasady wynagradzania czy premiowania, istnieje także niesformalizowana sfera wzajemnych oczekiwań odnoszących się do różnych aspektów sytuacji pracy oraz organizacyjnego funkcjonowania. Określa się ją mianem **kontraktu psychologicznego**. Jest on niepisaną umową wymiany,



w której obie strony, pracodawca i pracownik, mają względem siebie określone zobowiązania, ale także i pewne oczekiwania. Oczekiwania te mogą przyjmować różny rozmiar, mogą być zrównoważone lub wygórowane, mniej wyraźnie bądź jaśniej zwerbalizowane [Rogozińska-Pawelczyk 2011].

Rozpatrując genezę koncepcji kontraktu psychologicznego, można napotkać kilka jego definicji. E.H. Schein za kontrakt psychologiczny uważa „niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji” [Schein 1965] (za: [Armstrong 2007]). Znaczenie wzajemnych oczekiwań bierze pod uwagę także H. Levinson, który określił kontrakt psychologiczny jako: „wytwór wzajemnych oczekiwań mających charakter ukryty i niewerbalizowany, które określają stosunki pomiędzy jednostką a organizacją” [Levinson i in. 1962]. Z kolei C. Argyris w swojej definicji ujął kontrakt psychologiczny jako: „ukryte zobowiązanie stron (pracodawcy i pracownika) do wzajemnego poszanowania norm dotyczących zatrudnienia i warunków pracy” [Argyris 1960]. Jak wynika z przytoczonych definicji, oczekiwaniami mogą być także kwestie ekonomiczne, takie jak wynagrodzenie za wykonywaną pracę. Kontrakt psychologiczny jest w tym miejscu rozpatrywany w kategoriach nieformalnej umowy, która nie została spisana i w wielu miejscach jest niejasna i niedoprecyzowana.

Warte głębszej analizy jest podejście, w którym kontrakt psychologiczny bazuje na trzech charakterystycznych elementach: braku literalnego wyrażenia jego istoty, poczuciu wzajemnych relacji łączącej pracodawcę i pracownika oraz określaniu przez każdą ze stron wzajemnych subiektywnych oczekiwań i zobowiązań wobec siebie [Rousseau 2000]. Podobne podejście prezentuje R.R. Sims, definiując kontrakt psychologiczny jako „niezbędny do tworzenia trwałych, harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją. Pogwałcenie kontraktu psychologicznego może być dla obu strony sygnałem, że nie mają już, bądź nigdy nie miały, wspólnego zbioru wartości czy celów” [Sims 1994, s. 373-382]. Wypracowanie wspólnego zbioru wzajemnych oczekiwań jest więc bardzo ważne dla zachowania prawidłowych relacji w organizacji. Szczególnie ważne wydaje się ich zwerbalizowanie, ale i ich omawianie i wspólne uzgadnianie. Terminy: „oczekiwania” i „wzajemne zobowiązania” są ze sobą powiązane, jednak termin „zobowiązania” interpretowany jest jako silniejszy. W sytuacji gdy zobowiązania są zawiedzione lub łamane, wywołana zostanie silniejsza negatywna reakcja, niż gdy łamane są słabsze oczekiwania. W takiej sytuacji mamy do czynienia z rozczarowaniem. Jednak obydwie reakcje mogą doprowadzić do naruszenia wewnętrznej równowagi kontraktu psychologicznego i zachwiania pozytywnych relacji pracownik – pracodawca. W takim ujęciu kontraktu psychologicznego nacisk położony jest głównie na kwestie traktowania pracowników w organizacji i relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją.

Kontrakt ekonomiczny ma charakter stały, zazwyczaj jest stabilny, a ewentualne zmiany można przewidzieć – w odróżnieniu od kontraktu psychologicznego, który podlega permanentnym zmianom. Im dłużej pracownik jest zatrudniony, tym

bardziej rozszerza się zakres kontraktu psychologicznego, a wzajemne, subiektywne oczekiwania i zobowiązania obejmują coraz większą część relacji pracownik – pracodawca. Cechą wyróżniającą kontrakt psychologiczny od kontraktu ekonomicznego są więc wzajemne oczekiwania dotyczące kwestii niematerialnych, psychologicznych. Pomiędzy kontraktem ekonomicznym a psychologicznym zachodzą nieuniknione interakcje. Naruszenie kontraktu psychologicznego może mieć ważne konsekwencje ekonomiczne. Oczekiwania i zobowiązania, zarówno ekonomiczne, jak i psychologiczne, posiadają cechy dwubiegunowe. Pracownik ma określone, choć subiektywne oczekiwania względem organizacji, a organizacja – względem pracownika.

S.L. Robinson, M.S. Kraatz i D. Rousseau zauważyli w swoim ujęciu kontraktu psychologicznego, iż pracownicy postrzegają zakres swoich obowiązków wobec organizacji jako strukturę stabilnie zdefiniowaną, natomiast coraz obszerniejszy zakres powinności skłonni są przypisywać pracodawcy [Robinson, Kraatz, Rousseau 1994]. Zmienność kontraktu psychologicznego J.M. Hiltrop upatruje zaś w reakcji na zmieniające się warunki otoczenia wewnętrznego, a szczególnie zewnętrznego, które są spowodowane konkurencyjnością rynku oraz wzrostem tendencji do „odchudzania” organizacji. Za zmienny charakter kontraktu psychologicznego odpowiada także inna tendencja związana ze wzrostem znaczenia elastyczności i zdolności do adaptacji. Z uwagi na zwiększenie się niestabilności zatrudnienia kontrakt psychologiczny według Hiltropa nabiera cech sytuacyjnych, krótkoterminowych i zakłada, że przetrwanie i rozwój każdej ze stron są w mniejszym stopniu zależne od drugiej strony [Hiltrop 1995].

## 2. Relacyjny a transakcyjny kontrakt psychologiczny

W dobie wysokiej konkurencyjności i niestabilności gospodarczej wpływającej na charakter kontraktu psychologicznego można wyróżnić następujące dwa jego rodzaje: relacyjny i transakcyjny kontrakt psychologiczny [Rousseau 2000] (za: [Bohdziewicz 2008]). Najważniejsze ich cechy wyróżniające przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Cechy relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego

Relacyjny kontrakt psychologiczny	Transakcyjny kontrakt psychologiczny
Zobowiązania po stronie pracodawcy	Zobowiązania po stronie pracownika
Stabilne środowisko	Niestabilne środowisko
Zaangażowanie i lojalność w zamian za zatrudnienie na czas nieokreślony	Zaangażowanie i lojalność w zamian za możliwość zdobycia w organizacji atrakcyjnych rynkowo kompetencji zawodowych
Rozwój zawodowy w ramach organizacji	Rozwój kompetencji zawodowych w ramach organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rogozińska-Pawelczyk 2011].

W organizacjach działających w warunkach stabilnego otoczenia pomiędzy pracownikiem a pracodawcą kształtuje się **relacyjny kontrakt psychologiczny**. Polega on na pełnym podporządkowaniu pracownika pracodawcy. Opiera się na oferowaniu przez pracodawcę bezpieczeństwa i trwałości zatrudnienia w zamian za pracowniczą lojalność wobec organizacji i zaangażowanie w realizowanie jej interesów. Oczekiwania pracownicze związane są najczęściej z perspektywą zawarcia umowy o pracę na czas nieokreślony oraz możliwością realizowania kariery wewnątrz organizacji. Pracodawca natomiast oferuje swoim pracownikom długoterminowe zatrudnienie, stabilną pensję zależną przede wszystkim od członkostwa w organizacji, a dopiero w dalszej kolejności od indywidualnych osiągnięć w pracy.

Relacyjny kontrakt psychologiczny kształtuje się na bazie długotrwałego zatrudnienia u jednego pracodawcy [Arthur, Rousseau 1996]. Realizowanie kariery zawodowej pracowników w relacyjnym kontrakcie psychologicznym spoczywa przede wszystkim na organizacji, natomiast pracownik odgrywa jedynie z góry wyznaczoną mu rolę. Decyzje o przebiegu kariery zawodowej pracowników są podejmowane odgórnie w ramach struktury organizacyjnej w zależności od realizacji interesów i potrzeb przedsiębiorstwa i tylko w niewielkiej części uwzględniają indywidualne aspiracje i oczekiwania pracowników.

Wobec powyższego można wymienić kilka elementów środowiska wewnątrzorganizacyjnego, determinujących wystąpienie relacyjnego kontraktu psychologicznego w organizacji [Inkson 1999]:

- istnienie sformalizowanej drabiny pionowych i poziomych awansów zawodowych,
- istnienie przejrzystego planu awansów,
- znaczna liczba pracowników z długim stażem pracy w organizacji,
- rozwój zatrudnienia pełnoetatowego i długoterminowego,
- brak lub nieznaczne otoczenie konkurencyjne.

Utrzymanie takich warunków pracy staje się obecnie bardzo trudne lub niemożliwe ze względu na współczesne realia ekonomiczne. Obecnie dąży się do spłaszczania struktur organizacyjnych, redukuje się nieproduktywne stanowiska pracy, a zatrudnienie pełnoetatowe ogranicza na rzecz elastycznych form zatrudnienia. Wskutek dostosowywania się organizacji do wymagań konkurencyjności coraz bardziej rysuje się niemożność wywiązywania się przez nie ze zobowiązań wynikających z relacyjnego kontraktu psychologicznego. Powoduje to słabnięcie lojalności i zaangażowania pracowników. Pracodawcom natomiast przestaje zależeć na utrzymaniu stałego zespołu pracowników, często też uzależniają oni dalszą współpracę z pracownikiem od stopnia, w jakim ich umiejętności przystają do bieżących potrzeb firmy. W rezultacie pracownicy wykazują zwiększoną skłonność do zmiany pracodawcy [Dolan, Schuler 1994].

Brak elementów determinujących wystąpienie w organizacji relacyjnego kontraktu psychologicznego spowodował przesunięcie akcentów ważności z wewnętrznego ku zewnętrznemu rynkowi pracy, zarówno w perspektywie organizacyjnej, jak

i pracowniczej. Ponadto rysują się trzy kierunki zmian charakteryzujących proces przechodzenia od relacyjnego kontraktu psychologicznego do transakcyjnego:

- kształtowanie się lojalności osobistej w miejsce lojalności organizacyjnej,
- orientacja pracownika na osiąganie indywidualnych celów zawodowych związanych z zaspokajaniem potrzeby samorealizacji,
- w rozwoju zawodowym polegać raczej na sobie, a nie na firmie zatrudniającej pracownika [Sullivan, Emerson 2000].

Obserwacja zachodzących współcześnie przemian przynosi konieczność reformułowania tradycyjnego kontraktu psychologicznego opartego na relacjach pracownik – pracodawca w nowy model kontraktu o charakterze transakcyjnym.

Istotą koncepcji **transakcyjnego kontraktu psychologicznego** jest wysoki stopień elastyczności i adaptacyjności pracownika do sytuacji panującej na rynku pracy. W ramach tego typu kontraktu pracownik przejmuje zawodową odpowiedzialność za siebie, niejako zarządzając sobą, a zobowiązaniem ze strony organizacji jest tworzenie warunków sprzyjających indywidualnemu rozwojowi zawodowemu. O ile relacyjny kontrakt psychologiczny stanowi relację między organizacją a zatrudnionym, o tyle kontrakt typu transakcyjnego pracownik zawiera z sobą samym i swoją pracą [Hall, Moss 2000]. W takim ujęciu transakcyjny kontrakt psychologiczny w wymiarze indywidualnym jest trwającą przez całe życie serią doświadczeń, nabywanych umiejętności zawodowych czy okresów uczenia się. Charakterystyka transakcyjnego kontraktu psychologicznego wymusza więc przebudowę relacji między pracownikiem a pracodawcą z wzajemnie relacyjnych na bardziej podmiotowe, gdzie pracodawca postrzegany jest jako swego rodzaju klient oferujący w zamian za zaangażowanie w pracę możliwość indywidualnego rozwijania kompetencji zawodowych pracowników.

Kolejną cechą wyróżniającą tradycyjny – relacyjny kontrakt psychologiczny od nowoczesnego – transakcyjnego jest posiadanie przez pracownika poczucia tożsamości zawodowej oraz zdolności adaptacyjnych [Young, Collin 2000]. Poczucie tożsamości zawodowej polega na definiowaniu siebie przez pracownika bardziej przez pryzmat wykonywanego zawodu niż w kontekście przynależności do danej organizacji. Zdolności adaptacyjne natomiast gwarantują dopasowanie się do warunków zatrudnienia oraz specyfiki rynku pracy.

Przebieg kariery zawodowej opartej na transakcyjnym kontrakcie psychologicznym znacznie wybiega poza zatrudnienie w jednej organizacji, gdyż jest on poddawany ciągłej ocenie z punktu widzenia interesu jej realizatora [Mirvis, Hall 1994]. Decyzja o zmianie pracodawcy może być podejmowana w dowolnym momencie kariery zawodowej pracownika i rozwijać się indywidualnie w zależności od zaistniałych warunków sytuacyjnych. Pracownicy są bardziej skłonni do wybierania pomiędzy różnymi formami zatrudnienia (zatrudnienie stałe lub czasowe, częściowy bądź pełny czas pracy, zatrudnienie pracownicze albo samozatrudnienie). Wobec

tego można wyróżnić następujące cechy charakterystyczne rozwoju zawodowego pracowników opartego na transakcyjnym kontrakcie psychologicznym:

- przesunięcie odpowiedzialności za przebieg rozwoju zawodowego pracownika z organizacji na pracownika,
- relacje pracodawca – pracownik stają się mniej hierarchiczne i w większym stopniu oparte na wymianie,
- odchodzenie pracodawcy od długoterminowego zatrudnienia,
- praca bardziej wymagająca dla pracowników,
- spodziewanie się przez pracowników korzyści krótkoterminowych,
- posiadanie przez pracownika tożsamości zawodowej niezależnej od pracodawcy,
- stałe gromadzenie przez pracownika wiedzy i umiejętności zawodowych o charakterze przenośnym,
- kilkakrotna zmiana zatrudnienia, branży lub formy zatrudnienia podczas aktywności zawodowej pracownika.

### **3. Preferencje wyboru charakteru kontraktu psychologicznego w świetle badań**

Przedsięwzięciem, które dostarczyło zbioru danych, było anonimowe badanie ankietowe przeprowadzone w pierwszym i drugim kwartale 2011 r. w ramach prowadzonych badań statutowych w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Próba badawcza liczyła 124 przedstawicieli organizacji o zróżnicowanej formie i rodzajach własności. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety w ramach szkoleń otwartych dla pracowników i pracodawców oraz przy okazji przeprowadzania wykładów na studiach podyplomowych i zaocznych na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Badaniami objęto 164 kobiety i 60 mężczyzn. Średnia wieku wynosiła 34 lata.

Zastosowane metody badawcze odnosiły się do analizy korelacji oraz do badania istotności otrzymanych współczynników korelacji. Za pomocą korelacji został zbadany związek pomiędzy rodzajem funkcjonującego w badanych organizacjach kontraktu psychologicznego (relacyjny lub transakcyjny) a cechami tych organizacji (rodzaj własności, forma zatrudnienia) oraz jej pracowników (wiek, płeć respondentów oraz czynniki indywidualne związane z gotowością do werbalizacji kontraktu psychologicznego). Zależności między cechami badano testem niezależności chi kwadrat<sup>1</sup>. Jeżeli odnotowano hipotezę zerową o niezależności cech na poziomie

---

<sup>1</sup> Przyjęte zostały następujące poziomy istotności statystycznej:  $p > 0,05$  – istotność statystyczna nie występuje,  $p < 0,05$  – I poziom istotności statystycznej,  $p < 0,01$  – II poziom istotności statystycznej,  $p < 0,001$  – III poziom istotności statystycznej.

istotności ( $p < 0,05$ ),  $\alpha = 0,05$ , to siłę związku korelacyjnego mierzono, obliczając współczynnik kontyngencji i C-Pearsona, który przyjmuje wartości od 0 do 1<sup>2</sup>.

Kontrakt psychologiczny stanowi specyfika relacji wzajemnych zobowiązań i oczekiwań między pracodawcą i pracobiorcą. Istotnym z tego względu elementem kontraktu jest definicja korzyści, jakie pracownik odnosi z zaangażowania się w osiąganie celów organizacji. Korzyść ta może przyjmować kształt formalnej gwarancji długookresowego zatrudnienia w danej organizacji, co oznacza stabilne dochody i rozwój zawodowy w ramach zatrudniającej organizacji (relacyjny kontrakt psychologiczny) bądź budowanie zatrudnialności, długofalowego bycia zdatnym do zatrudnienia na bazie indywidualnie rozwijanych kompetencji jednostki. Tworzenie zatrudnialności może odbywać się na płaszczyźnie transakcyjnego kontraktu psychologicznego, zakładającego możliwość budowania indywidualnej zdolności do bycia zatrudnionym w perspektywie wieloorganizacyjnej (tab. 2).

**Tabela 2.** Preferowany charakter kontraktu psychologicznego według form zatrudnienia respondentów – rozkład procentowy (N = 124)

Rodzaj kontraktu psychologicznego	Cała zbiorowość	Forma zatrudnienia	
		tradycyjna	elastyczna
Relacyjny	43,9	29,3	22,8
Transakcyjny	56,1	70,7	77,2
Razem	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W badanej zbiorowości wyraźnie dominuje taki charakter kontraktu psychologicznego, który w swej istocie zawiera preferowane przez respondentów korzyści w kategoriach rozwoju zawodowego (przyrost profesjonalnej wiedzy i umiejętności). Na tej podstawie można wnosić, że preferencje grupy badawczej dotyczą wyboru kontraktu transakcyjnego bez istotnych różnic związanych z obecnie realizowaną formą zatrudnienia.

Przeprowadzone badania wykazały, że rodzaj własności istotnie różnicuje charakter kontraktu psychologicznego. Preferencje badanych zatrudnionych w firmach publicznych odnoszą się bardziej do kontraktu relacyjnego, a zatrudnieni w firmach

<sup>2</sup> Przyjęto następujący sposób interpretacji współczynnika kontyngencji i C-Pearsona

Wartości	Siła korelacji
0-0,3	Korelacja o słabej sile
0,3-0,6	Korelacja o umiarkowanej sile
0,6-0,7	Korelacja o umiarkowanie wysokiej sile
0,8-1	Korelacja o dużej sile

Źródło: [Greń 1987, s. 77].

o prywatnym rodzaju własności bardziej skłonni są do wyboru transakcyjnego kontraktu psychologicznego (tab. 3).

**Tabela 3.** Preferowany charakter kontraktu psychologicznego według rodzaju własności – rozkład procentowy (N = 124)

Rodzaj kontraktu psychologicznego	Cała zbiorowość	Rodzaj własności	
		prywatna	publiczna
Relacyjny	43,9	33,5	74,9
Transakcyjny	56,1	66,5	25,1
Razem	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Preferencje dla korzyści prorozwojowych uzyskiwanych z zaangażowania zawodowego wiążą się natomiast dość wyraźnie z wiekiem ankietowanych. Ankietowani po 45. roku życia byli skłonni częściej wybierać formalnie gwarantowaną pewność zatrudnienia w organizacji, co prawdopodobnie oznacza z ich strony akceptację ogólnych zasad psychologicznego kontraktu typu relacyjnego. Z kolei respondenci z najmłodszych grup wieku (do 30. roku życia) dość zgodnie opowiadali się za rozwojem w płaszczyźnie wieloorganizacyjnej. Preferowali oni zatem kontrakty psychologiczne typu transakcyjnego (tab. 4).

Chociaż różnica w preferencji dla korzyści prorozwojowych uzyskiwanych z zaangażowania zawodowego wskazuje na powiązania w płcią męską respondentów, to jednak wynik ten nie osiągnął akceptowanego poziomu istotności statystycznej.

**Tabela 4.** Preferowany charakter kontraktu psychologicznego według wieku respondentów – rozkład procentowy (N = 124)

Rodzaj kontraktu psychologicznego	Cała zbiorowość	Wiek (w latach)					
		do 25	26-30	31-35	36-40	41-45	powyżej 45
Relacyjny	43,9	9,8	16,4	25,0	25,1	40,9	69,6
Transakcyjny	56,1	90,2	83,6	75,0	74,9	59,1	30,4
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Preferowany charakter kontraktu psychologicznego w organizacji może zostać wykazany w analizie relacji pracowniczych, przejawiających się w możliwości otwartego komunikowania się, partycypacji w decyzjach organizacyjnych oraz w dystansie władzy. Możliwość werbalizacji kontraktu psychologicznego oznacza skłonność pracowników do ujawniania treści oczekiwań względem pracodawcy oraz otwartość w wyrażaniu przekonań dotyczących zamierzeń do podejmowania określonych działań [Adamska, Retowski 2011]. Większa skłonność do werbalizacji kontraktu psychologicznego odznacza się otwartością komunikacyjną i partycypacją pracowniczą oraz zmniejszonym dystansem władzy.

Można się spodziewać, że preferencje wyboru kontraktu typu relacyjnego będą się wiązać z otwartością komunikacyjną, wyznawaniem wartości, jaką jest harmonijna współpraca, życzliwością w relacjach przełożony – podwładny, redukcją barier stojących na drodze do otwartej komunikacji (dystans władzy w relacjach stanowiłby czynnik obniżający efektywność) i wzmacnianiem poczucia uczestnictwa ze względu na charakter wymiany. Kontrakt transakcyjny cechować się powinien ograniczonym zakresem wymian, określonym czasem ich dokonywania i precyzyjnym zdefiniowaniem wzajemnych zobowiązań. Nie powinien łączyć się z dużą otwartością komunikacyjną ani partycypacją w decyzjach organizacyjnych, natomiast będzie się wiązał z dystansem władzy.

Wyniki badań dotyczących określenia związku pomiędzy typami kontraktu psychologicznego a gotowością do jego werbalizacji wskazują, że transakcyjny kontrakt psychologiczny nie jest związany ani z otwartością komunikacyjną, ani z partycypacją w decyzjach organizacyjnych. Występuje za to większa skłonność ankietowanych do wiązania transakcyjnego kontraktu psychologicznego z nasilonym dystansem władzy. Osłabiony dystans władzy, duża otwartość komunikacyjna oraz wysoka partycypacja w decyzjach pracowniczych powiązane są w mniemaniu respondentów z kontraktem relacyjnym (tab. 5).

**Tabela 5.** Preferowany charakter kontraktu psychologicznego a możliwość jego werbalizacji – rozkład procentowy (N = 124)

Rodzaj kontraktu psychologicznego	Werbalizacja kontraktu psychologicznego			
	cała zbiorowość	otwartość komunikacyjna	dystans władzy	partycypacja w decyzjach organizacyjnych
Relacyjny	43,9	88,2	23,7	91,6
Transakcyjny	56,1	11,8	76,3	8,4
Razem	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Zakończenie

Nieustannie toczące się procesy przemian w sferze globalnej gospodarki nieuchronnie stają się czynnikiem sprawczym przekształcania się charakteru kontraktu psychologicznego. Systematycznie zwiększa się liczba osób wybierających zaangażowanie i lojalność w zamian za możliwość zdobycia w organizacji atrakcyjnych rynkowo kompetencji zawodowych. Odrębność rodzajów kontraktów psychologicznych przejawia się głównie w opisie i wyjaśnianiu relacji pracowniczych panujących w organizacji. Najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań przedstawiają się następująco:



Typowe w badanej zbiorowości jest zorientowanie aktywności zawodowej na rozwój kompetencji pracowników. Cel taki wpisany jest w kontrakt transakcyjny. Badania pokazały, że rodzaj własności istotnie różnicuje charakter kontraktu psychologicznego. Wyniki sugerują, że transakcyjny kontrakt psychologiczny może być oczekiwany raczej w firmach prywatnych niż publicznych.

Ankietowani po 45. roku życia preferowali formalnie gwarantowaną pewność zatrudnienia w organizacji – w odróżnieniu od najmłodszej badanej grupy wiekowej (do 30. roku życia), którzy opowiadali się za rozwojem w płaszczyźnie wieloorganizacyjnej. Każdy z rodzajów kontraktu psychologicznego zakłada odmienną gotowość do jego werbalizowania. Najsłabsza ujawnia się w ramach kontraktu transakcyjnego, najsilniejsza w odniesieniu do kontraktu relacyjnego, cechującego się otwartością komunikacyjną, niskim dystansem władzy i poczuciem uczestnictwa w decyzjach organizacyjnych.

Omówione w artykule wyniki badań pokazują, że charakter kontraktu psychologicznego istotnie kształtuje relacje pracodawca – pracownik i odgrywa dużą rolę w perspektywie praktycznego zastosowania w organizacjach. Wobec powyższego dla osób odpowiedzialnych za prowadzenie efektywnej polityki personalnej w organizacjach najważniejsze wydają się dwa wnioski:

1. W ramach transakcyjnego kontraktu psychologicznego rolą działu personalnego jest stworzenie w firmie środowiska sprzyjającego ciągłemu podnoszeniu kapitału kompetencyjnego pracowników m.in. poprzez szkolenia, udział w projektach, budowanie inspirującej atmosfery pracy oraz dawanie możliwości działania. Pracodawcy, nie zapewniając swoim pracownikom odpowiednich perspektyw rozwoju, w perspektywie krótkiego czasu mogą spodziewać się zwiększonej fluktuacji pracowniczej spowodowanej poczuciem, że firma nie jest im w stanie zapewnić już niczego więcej. Bez inwestowania w pracowników istnieje duże prawdopodobieństwo, że specjaliści, talenty w ogóle się w firmie nie pojawiają albo odejdą bardzo szybko, gdyż w ich mniemaniu pracodawca nie wywiązuje się ze swojej części kontraktu (wysoka wartość dodana w zamian za sposobność do budowania swojej kariery).

2. Nie do wszystkich grup pracowników może być kierowany transakcyjny kontrakt psychologiczny, gdyż ze względu na grupową swoistość nie są oni w stanie sprostać nowym wyzwaniom i zaakceptować realiów. Duża część, w tym przede wszystkim starsi pracownicy, woli przyjąć tradycyjny kontrakt. Ze względu na specyficzne oczekiwania poszczególnych grup pracowniczych wobec pracodawcy stworzenie możliwości rozwoju nie dla wszystkich będzie równie motywujące. Mało efektywne staje się już także stosowanie tradycyjnych narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych przez organizacje. Inne motywy oferowane przez pracodawcę będą przyciągać niewykwalifikowanych pracowników (głównie wysokie świadczenia ze strony pracodawcy i brak dużych wymagań), inne wykwalifikowanych robotników i urzędników (długoterminowe zatrudnienie), a jeszcze inne młodych, wykształconych specjalistów lub kierowników (możliwości podnoszenia swojej

wartości na rynku pracy). Dlatego tak istotne staje się świadome dobieranie motywatorów atrakcyjnych dla poszczególnych grup pracowników. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na dużą sprawdzalność metod motywacyjnego oddziaływania na ostatnią grupę pracowników, które będą sprzyjały budowaniu przez nich osobistej zatrudnialności, a także stworzą bardziej atrakcyjne dla nich środowisko pracy.

## Literatura

- Adamska K., Retowski S., *Verbalization of the psychological contract*, [w:] *Psychologia zarządzania. Współczesne trendy badań*, red. Z. Nieckarz, M. Lipowski, Wyd. WSAiB, Gdynia 2011.
- Argyris C., *Understanding Organizational Behavior*, John Wiley, New York 1960.
- Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- Arthur M.B., Rousseau D.M., *The Boundaryless Career: A new employment principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York-Oxford 1996.
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008.
- Dolan S.L., Schuler R.S., *Human Resources Management. The Canadian Dynamic*, ITP Nelson Canada, Scarborough (Ontario) 1994.
- Greń J., *Statystyka matematyczna*, PWN, Warszawa 1987.
- Hall D.T., Moss J.E., *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*, "Organizational Dynamics" 2000, vol. 26, no 3.
- Hiltrop J.M., *The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s*, "European Management Journal" 1995, vol. 13, no 3.
- Inkson K., *The death of the company career. Implications for management*, "Business Review" 1999 vol. 1 no 1.
- Levinson H., *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge 1962.
- Mirvis P.H., Hall D.T., *Psychological success and the boundaryless career*, "Journal of Organizational Behavior" 1994, vol. 15.
- Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M., *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*, "Academy of Management Journal" 1994, vol. 37, no 1.
- Rousseau D.M., *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications Ltd, London 1995.
- Rousseau D.M., *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh (PA) 2000.
- Rousseau D.M., *Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2001, vol. 74, no 4.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, nr 3-4.
- Schein E.H., *Career dynamics: Matching individual needs and organizational needs*, Addison-Wesley, Reading (MA) 1965.
- Sikorski Cz., *Ekwiwalentność wymiany między pracownikiem a organizacją*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.

- Sims R.R., *Human resource management's role in clarifying in the psychological contract*, "Human Resource Management" 1994, vol. 33, no 3.
- Spindler G.S., *Psychological contract in the workplace: A lawyers view*, "Human Resource Management" 1994, vol. 33, no 3.
- Sullivan S.E., Emerson R., *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*, paper presented at the 2000 Annual Conference of the Midwest Academy of Management, Chicago 2000, March–April, [www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2010.pdf](http://www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2010.pdf).
- Young R.A., Collin A., *Introduction: Framing the future of career*, [w:] *The Future of Career*, eds. A. Collin, R.A. Young, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

## PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN THE ORGANIZATION—TO FIND A NEW BALANCE

**Summary:** The article raises the problem of the psychological contract in the organization understood as non-formal area covering mutual obligations and expectations between employer and employee, pointing to the changes in its essence. The theoretical part is based on explaining the genesis of the concept of psychological contract and brings psychological types of contracts that may occur in the organization (relational, transactional). Reflections on the psychological contract focus on the directions of transformations, informal relationships, mutual obligations and expectations relating to various aspects of the work and organizational operation between the employee and employer. This article presents the results of the perception of psychological contract in terms of mutual recognition of interests of workers and employers, conducted in enterprises operating on the Polish market with various forms and types of property. This article aims to show the relationship between the type of organization functioning in the psychological contract and the features of this organization and its employees. The presented results are an attempt to infer a conclusion about the prevalence of different types of psychological contracts and the importance they play for the effective functioning of the organization and its employees.

**Keywords:** psychological contract, relational psychological contract, transactional psychological contract.