

## Anna Rogozińska-Pawełczyk

# Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat

Artykuł podejmuje zagadnienie kontraktu psychologicznego, wskazując na zachodzące zmiany w jego istocie. Prowadzone rozważania koncentrują się wokół przyczyn i kierunków przeobrażeń niesformalizowanych relacji wzajemnych oczekiwania odnoszących się do różnych aspektów sytuacji pracy oraz organizacyjnego funkcjonowania między pracownikiem a pracodawcą. Analiza literatury przedmiotu pozwoli wnioskować o powszechności zmieniającego się paradygmatu oraz o znaczeniu, jaki odgrywa dla działów HR oraz pracowników.

**Słowa kluczowe:** kontrakt psychologiczny (*psychological contract*), relacyjny kontrakt psychologiczny (*relational psychological contract*), transakcyjny kontrakt psychologiczny (*transactional psychological contract*)

### Pojęcie kontraktu psychologicznego

We współczesnym świecie słowo „kontrakt” ma powszechne znaczenie. W języku polskim często jest używany zamiennie ze słowem „umowa” [Słownik języka..., 2010].

W literaturze przedmiotu spotkać można kilka definicji kontraktu psychologicznego. Pojęcie kontraktu psychologicznego według Scheina oznacza, że: „istnieje 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 podkreśla także badacz Levinson, który zdefiniował kontrakt psychologiczny jako: „wytwór wzajemnych oczekiwań mających charakter ukryty i niewerbalizowany, które określają stosunki pomiędzy jednostką a organizacją” [Levinson i in., 1962]. Herriot i Pemberton [1995, s. 17] natomiast postrzegają kontrakt psychologiczny jako: rezultat dokonywanej przez obie strony percepcji ich wzajemnego stosunku oraz wzajemnie składanych ofert”. Terminy „oczekiwania i wzajemne zobowiązania” są ze sobą powiązane, jednak termin „zobo-

wiązania” interpretowany jest jako silniejszy. W sytuacji gdy zawiedzione lub łamane są zobowiązania, wywołana zostanie silniejsza negatywna reakcja niż wówczas, 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.

Z kolei Argyris [1960] w swojej definicji ujął kontrakt psychologiczny jako: „ukryte zobowiązanie stron (pracodawcy i pracownika) do wzajemnego poszanowania norm dotyczących zatrudnienia i warunków pracy. Jak widać, 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, a w wielu miejscach jest niejasna i niedoprecyzowana. 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. Jednostka ma określone, lecz subiektywne oczekiwania względem organizacji, a organizacja względem jednostki.

Specyfika kontraktu psychologicznego polega m.in. na tym, że nie powstaje on w wyniku pojedynczej relacji. Jak zauważa Spindler [1994, s. 325-333], nieformalne umowy, które zawiera pracownik, zawsze wnoszą w relacje jej nagromadzone doświadczenia i pewne właściwości osobowe. Nie każdy z pracowników zdaje sobie sprawę, że formułując określone oczekiwania, odwołuje się do nagromadzonej sumy świadomej i podświadomej wiedzy. Kontrakt psychologiczny jest ze swej natury czymś nieokreślonym, może on więc rozwinąć się w sposób nieplanowany i mieć nieprzewidziane konsekwencje.

Wartym głębszej analizy jest podejście, w którym kontrakt psychologiczny jest zjawiskiem subiektywnym, co w konsekwencji oznacza, że każda ze stron może posiadać odmienny jego obraz. Bazuje on bowiem na trzech charakterystycznych elementach: braku literalnego wyrażenia jego istoty, poczuciu wzajemnych relacji łączącej pracodawcę i pracownikiem oraz określaniu przez każdą ze stron wzajemnych subiektywnych oczekiwań i zobowiązań wobec siebie [Rousseau, 2000]. Podobne podejście prezentuje Sims [1994, s. 373-382], 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”. Wypracowanie wspólnego zbioru wzajemnych oczekiwań jest więc bardzo ważne dla zachowania prawidłowych relacji

w organizacji. Szczególnie ważne wydaje się nie tylko ich zwerbalizowanie, ale omawianie i wspólne uzgadnianie.

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. Robinson, Kraatz i Rousseau [1994, s. 137-152] dostrzegli w swoich badaniach, że zmiany owe najczęściej polegają na tym, iż pracownicy postrzegają zakres swoich obowiązków wobec organizacji jako strukturę stabilnie zdefiniowaną, natomiast coraz obszerniejszy zakres powinności skłonni są przypisywać pracodawcy. Zmienność kontraktu psychologicznego Hiltrop upatruje 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 [1995, s. 286-290], nabiera cech sytuacyjnych, krótkoterminowych i zakłada, że przetrwanie i rozwój każdej ze stron są w mniejszym stopniu zależne od drugiej strony.

W dobie wysokiej konkurencyjności i niestabilności gospodarczej wpływającej na charakter kontraktu psychologicznego można wyróżnić następujące jego rodzaje (tab. 1):

**Tabela. 1.** Typy kontraktu psychologicznego

Typ kontraktu psychologicznego	Cechy charakterystyczne	Powszechność kontraktu wśród grup pracowników
<b>Instrumentalny</b>	Wysokie wymagania wobec pracodawcy przy jednoczesnym uznaniu niewielkich zobowiązań ze swojej strony	Pracownicy o niskich kwalifikacjach, wykonujący proste czynności operacyjne na stanowiskach robotniczych i umysłowych
<b>Słaby</b>	Niewielkie oczekiwania wobec pracodawcy przy niewielkim wkładzie własnym do firmy	Istnieje wśród wszystkich grup pracowników
<b>Lojalnościowy</b>	Wysoka lojalność w zamian za zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia	Robotnicy w dużych firmach i urzędnicy
<b>Silny</b>	Wysokie oczekiwania wobec pracodawcy przy jednoczesnym niskim wkładzie z ich strony	Urzędnicy i kierownicy średniego szczebla z długim stażem pracy

Typ kontraktu psychologicznego	Cechy charakterystyczne	Powszechność kontraktu wśród grup pracowników
<b>Bez przywiązania</b>	Słabe przywiązanie do firmy, brak wygórowanych oczekiwań co do długoterminowego zatrudnienia, oferowanie wysokiego wkładu do firmy	Specjaliści i kierownicy średniego szczebla, młodzi i dobrze wykształceni
<b>Inwestujący</b>	Niskie wymagania wobec pracodawcy, poczucie dużych zobowiązań, wysoka elastyczność i zaangażowanie	Kierownicy wyższego szczebla, pracownicy z wysokim wykształceniem

Źródło: Janssens, 2003

Opisane w tabeli 1 typy kontraktów wiążą się z typem wykonywanej pracy, szczeblem zajmowanym w hierarchii i wykształceniem. Zostały one wyłonione na podstawie badań wśród tysiąca belgijskich przedstawicieli wszystkich grup zawodowych (urzędnicy, pracownicy fizyczni, umysłowi, menedżerowie, dyrektorzy, działacze organizacji *non-profit*) [Janssens, 2003]. Badania obejmowały analizę oczekiwań w relacji pracodawca-pracownik. Autor badań zwraca szczególną uwagę na pracowników o typie kontraktu „bez przywiązania”. Jego zdaniem, wspomnianą grupę można postrzegać jako przedstawicieli nowego, rozwijającego się na rynku typu relacji pracodawca-pracownik. W cytowanych badaniach ten typ kontraktu dotyczył najmniejszej grupy pracowników (4%) – młodych, wysoko wykwalifikowanych menedżerów i specjalistów. Przypuszczalnie odsetek ten będzie się zwiększać i dotyczyć pracowników firm usługowych oraz firm zatrudniających wielu młodych, wykształconych pracowników (szczególnie firm z obszaru nowych technologii).

Rousseau natomiast na podstawie przeprowadzonych badań wymienia cztery rodzaje kontraktów psychologicznych (rys. 1).

Relacyjny kontrakt psychologiczny polega na oferowaniu lojalności i zaangażowania pracowników wobec organizacji w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia z tytułu zawarcia długookresowej umowy o pracę. Relacje pracodawca-pracownik zależą głównie od faktu członkostwa w organizacji i są przez nią samą jednostronnie kształtowane. Na charakter wzajemnych relacji słabo natomiast wpływają indywidualne osiągnięcia pracownika w pracy.

Zrównoważony kontrakt psychologiczny, podobnie jak w przypadku kontraktu typu relacyjnego, jest wówczas, gdy pracownicy oferują organizacji swoją lojalność i zaangażowanie, oczekując za to rozwoju swoich kompetencji zawodowych w perspektywie bezpiecznego zatrudnienia. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika są w sposób czytelny uzależnione od jego faktycznych osiągnięć zawodowych.

Transakcyjny kontrakt psychologiczny opiera się na czasowym zaangażowaniu pracowników w realizowanie celów. Koncentrują się oni wokół rozwoju zawodowego i na możliwości budowania własnej zatrudnialności w organizacji. Wynagrodzenie za pracę jest uzależnione od formalnych aspektów zawartej umowy i jest łatwo przewidywalne.

Przejęciowy kontrakt psychologiczny z kolei charakteryzuje się słabym zaufaniem pracowników do organizacji, spowodowanym niskimi wynagrodzeniami oraz niepewnością co do przyszłych działań pracodawcy. Trwanie pracowników w organizacji ma najczęściej charakter wymuszony sytuacyjnie i wynika z braku innych możliwości zarobkowania. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracowników cechują się niskim stopniem przewidywalności [Rousseau, 2000, za: Bohdziewicz, 2008, s. 117-119].

Rysunek 1. Typy kontraktu psychologicznego

FORMA ZATRUDNIENIA		ZASADY GRATYFIKACJI ZA PRACĘ	
		NIEPRZEWIDYWALNE	PRZEWIDYWALNE
		KRÓTKOTERMINOWA	PRZEJŚCIOWY
DŁUGOTERMINOWA	RELACYJNY	ZRÓWNOWAŻONY	

Źródło: opracowanie własne na podstawie, Bohdziewicz, 2008

Typologia przedstawiona na rys. 1 opiera się na dwu wymiarach kontraktu: formie zatrudnienia, określającej czas trwania zatrudnienia (zawarte na czas określony lub nieokreślony), oraz na zasadach przewidywalności otrzymywania ewentualnych gratyfikacji (przypadkowe lub przewidywalne, oparte na jasno określonych zasadach wymiany).

W swojej istocie kontrakt psychologiczny jest pojęciem wskazującym na charakter relacji pracodawca-pracownik. W ustabilizowanych, etatowych relacjach zatrudnienia, z niesprecyzowanym czasem ich trwania, odpowiedzialność za rozwój zawodowy pracowników przypisany jest organizacji, która określa zasady obsadzania pozycji i stanowisk oraz uzyskiwania korzyści związanych z tym procesem.

W ostatnim czasie relacje te ulegają istotnym zmianom, kształtowanym głównie przez elastyczne formy zatrudnienia. Coraz częściej odnaleźć można przykłady osób, które nie poszukują w firmie przede wszystkim bezpieczeństwa zatrudnienia oraz firm, które widzą swój związek z pracownikiem na zasadzie czasowo ograniczonego kontraktu uzależnionego od realizacji celów. W znacznej mierze kontrakt psychologiczny jest ugruntowany na opcji zakładającej niezależność rozwoju zawodowego pracownika, który jest architektem własnej kariery, ponosząc za nią pełną i niezbywalną odpowiedzialność.

### **Kontrakt psychologiczny oparty na relacjach**

W organizacjach działających w warunkach stabilnego otoczenia pomiędzy pracownikiem a pracodawcą kształtuje się relacyjny kontrakt psychologiczny. Polega on na pełnym podporządkowaniu pracownika w stosunku do pracodawcy. Opiera się głównie na wymianie pracowniczej lojalności wobec organizacji i zaangażowania w realizowanie jej interesów w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia. Oczekiwania pracownicze utożsamiane są najczęściej z perspektywą zawarcia umowy o pracę na czas nieokreślony oraz możliwością realizowania kariery wewnątrz organizacji. Pracodawca natomiast oferuje pracownikowi długoterminowe zatrudnienie, stabilną pensję zależną przede wszystkim od członkostwa w organizacji, a dopiero w dalszej kolejności od indywidualnych osiągnięć w pracy.

Innymi słowy, relacyjny kontrakt psychologiczny kształtuje się na bazie długotrwałego zatrudnienia u jednego pracodawcy [Arthur, Rousseau 1996, s. 331-349]. Charakterystyczną cechą takiego kontraktu jest zatem jej usytuowanie w ramach struktury organizacyjnej. Przemieszczanie się pracowników w ramach realizacji własnej kariery zawodowej następuje na podstawie określonych wewnątrz organizacji ścieżek drabiny kariery, uwzględniając zarówno przesunięcia pionowe, jak i poziome. Ruch ten jest regulowany sformalizowanymi zasadami wewnątrzorganizacyjnymi [Herr, Cramer, 2001, s. 57]. Kreowanie kariery zawodowej pracowników w relacyjnym kontrakcie psychologicznym spoczywa przede wszystkim na organizacji, natomiast pracownik w takich realiach odgrywa jedynie wyznaczoną mu rolę. Decyzje o jej przebiegu są podejmowane odgórnie w ramach struktury organizacyjnej, podporządkowane interesom i potrzebom przedsiębiorstwa, i tylko w niewielkiej części uwzględniające indywidualne aspiracje i oczekiwania pracowników.

Na podstawie poglądów Inksona [1999, s. 10-21] można wymienić kilka elementów środowiska wewnątrzorganizującego, determinujących podjęcie relacyjnego kontraktu psychologicznego:

- 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 powyższych warunków pracy staje się obecnie niemożliwe ze względu na współczesne realia ekonomiczne. Ich zmiana ma związek przede wszystkim z wpływem światowej konkurencji na sposób funkcjonowania firmy, przejawiając się m.in. wzrostem tendencji do ich „odchudzania”. Aktualnie dąży się do spłaszczania struktur organizacyjnych, redukuje się nieproduktywne stanowiska pracy, a zatrudnienie pełnoetatowe ogranicza na rzecz elastycznych form zatrudnienia. Wreszcie też niemały odsetek pracowników poszukuje rozleglejszej osobistej autonomii, większych urozmaiceń w sferze treści realizowanych zadań, a także intensywniejszych wyzwań samorealizacyjnych.

W związku z powyższym, wskutek dostosowywania się organizacji do wymogów konkurencyjności i postępujących procesów globalizacyjnych, coraz bardziej rysuje się niemożność wywiązywania się przez nie ze zobowiązań wynikających z relacyjnego kontraktu psychologicznego. Skutkuje to zmniejszaniem się 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 jego umiejętności przystają do aktualnych potrzeb firmy. W rezultacie pracownicy wykazują zwiększoną skłonność do zmiany pracodawcy. Zjawisko to wyraźnie nasiliło się pod koniec ubiegłego wieku, a obecnie stanowi cechę charakterystyczną stosunków zatrudnienia [Dolan, Schuler, 1994, s. 388].

Kryzys relacyjnego kontraktu psychologicznego spowodował przesunięcie akcentów ważności z wewnętrznego ku zewnętrznemu rynkowi pracy, zarówno w perspektywie organizacyjnej, jak i pracowniczej.

Sullivan i Emerson wskazują na trzy najważniejsze 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 zatrudniającej pracownika firmie [Sullivan, Emerson, 2000].



## Kontrakt psychologiczny o charakterze transakcyjnym

Obserwacja zachodzących współcześnie przemian przynosi konieczność przeformułowania 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 jednostki do sytuacji panującej na rynku pracy. Pracownik przejmuje zawodową odpowiedzialność za siebie, niejako zarządzając sobą. W ramach tego typu kontraktu zobowiązaniem ze strony zatrudniającej jednostkę organizacji jest natomiast tworzenie warunków sprzyjających indywidualnemu rozwojowi zawodowemu. Zasadnicze mierniki sukcesu zawodowego pracownika sytuują się przede wszystkim w sferze satysfakcji psychologicznych. 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. Zawarcie kontraktu psychologicznego umożliwia długofalowy rozwój kariery pracownika, wyznaczany przez proces uczenia się, polegający przede wszystkim na stawianiu czoła konkretnym wyzwaniom zawodowym, a dopiero w dalszej kolejności na uczestnictwie w szkoleniach oferowanych przez firmę. Architektura transakcyjnego kontraktu psychologicznego wymusza więc przebudowę relacji między pracownikiem a pracodawcą z wzajemnie relacyjnych na bardziej podmiotowe. Tutaj pracodawca postrzegany jest jako swego rodzaju klient oferujący w zamian za zaangażowanie w pracę bądź jego rezultaty możliwość indywidualnego rozwijania wiedzy i umiejętności zawodowych.

Kluczowymi wyróżniającymi tradycyjnego kontraktu psychologicznego od nowoczesnego – transakcyjnego – jest posiadanie przez pracownika poczucia tożsamości zawodowej oraz zdolności adaptacyjnych [Young, Collin, 2000, s. 8]. Rozwinięte i jasno sprecyzowane poczucie tożsamości zawodowej polega na definiowaniu przez pracownika siebie bardziej przez pryzmat wykonywanego zawodu niż w kontekście przynależności do danej organizacji. Zdolności adaptacyjne natomiast gwarantują dopasowanie się do wymogów generowanych w sferze zatrudnienia oraz dyktowanych przez specyfikę rynku pracy.

Transakcyjny kontrakt psychologiczny warunkuje także nową specyfikę budowania kompetencji pracowniczych. Przekształcenia te polegają na odchodzeniu przez pracowników od długoterminowej lojalności organizacyjnej, skłaniającej je do modelowania swoich kompetencji zgodnie z potrzebami organizacji, do indywidualnego budowania doskonałości zawodowej. Każda podjęta forma indywidualnego rozwoju kompetencji zawodowych odzwierciedla zmiany zachodzące w środowisku współczesnego biznesu



oraz na rynkach pracy przy zachowaniu niezależności od specyfiki pojedynczej organizacji. Indywidualny proces nabywania kompetencji zawodowych oznacza w praktyce nabywanie i rozwijanie przez pracownika cenionych na rynku kompetencji profesjonalnych – specjalistycznych. Źródłem rozwoju zarówno kompetencji ogólnych, jak i kompetencji specjalistycznych, są zdobyte doświadczenia zawodowe pracownika oraz jego aktywność szkoleniowa. W rezultacie następuje wzrost potencjału zawodowego pracownika na rynku pracy [De Janasz, Sullivan, Whiting, 2003, s. 78-91].

Przebieg rozwoju zawodowego opartego na transakcyjnym kontrakcie psychologicznym znacznie wybiega poza ramy pojedynczego zatrudnienia, gdyż jest on poddawany permanentnej ocenie z punktu widzenia interesu jej realizatora [Mirvis, Hall, 1994, s. 365–380]. Decyzja o zmianie pracodawcy może być zatem inicjowana w dowolnym momencie kariery zawodowej pracownika i rozwijać się indywidualnie w zależności od zaistniałych kontekstów sytuacyjnych. Może ona także polegać na przechodzeniu nie tylko do innej firmy, na podobne stanowisko pracy, ale do odmiennej branży lub całkiem innego zawodu. Pracownicy są bardziej skłonni do wybierania pomiędzy różnymi formami zatrudnienia (zatrudnienie stałe lub czasowe, częściowy bądź pełny czas pracy, zatrudnienie pracownicze albo samozatrudnienie). Z drugiej strony częsta zmiana miejsca zatrudnienia powoduje niepewność jutra zawodowego, nieprzewidywalność oraz narastające na tym tle indywidualne poczucie niepewności. Duży wzrost poczucia niepewności towarzyszy realizatorom karier zawodowych już od końca lat 80. minionego wieku. Wiąże się ono z wysokim prawdopodobieństwem występowania zmian w środowisku pracy oraz z uzyskiwaniem przez pracownika niestabilnych dochodów. Generowane są koszty, które ponosi sam pracownik. Są to koszty nie o wymiarze materialnym, ale głównie psychologicznym. Taki stan rzeczy stanowi źródło odczuwanego przez jednostkę stresu, zaś efektywne jej funkcjonowanie w sytuacji takich obciążeń jest możliwe jedynie pod warunkiem posiadania odpowiedniego poziomu odporności psychicznej oraz umiejętności redukcji tego rodzaju napięć [Rogozińska-Pawelczyk, za: Lewicka, 2010, s. 750]. Z punktu widzenia rynku pracy, poczucie niepewności i zagrożenia będzie niwelowane w warunkach obfitości miejsc pracy. Wtedy to bilans kosztów i zysków staje się korzystny dla pracownika.

W związku z powyższym, można wyróżnić następujące cechy charakterystyczne rozwoju zawodowego pracowników opartego na transakcyjnym kontrakcie psychologicznym:

- przesunięcie odpowiedzialności za przebieg rozwoju zawodowego pracownika z organizacji na jednostkę,
- 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 akumulowanie przez pracownika wiedzy i umiejętności zawodowych o charakterze przenośnym,
- kilkakrotna zmiana zatrudnienia, branży lub formy zatrudnienia podczas aktywności zawodowej pracownika.

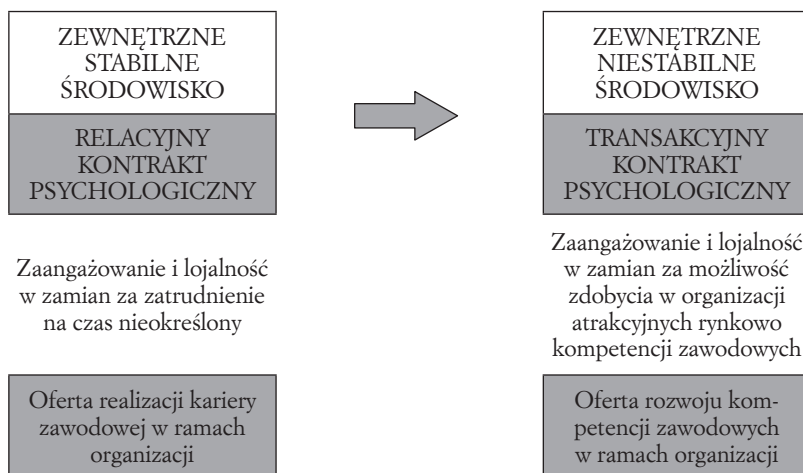
### **Zmieniający się paradygmat kontraktu psychologicznego – w poszukiwaniu nowej równowagi**

Relacyjny kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracownikiem polega na wymianie bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości długotrwałej kariery w firmie w zamian za lojalność i posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej. Taki kontrakt może dobrze funkcjonować jedynie w stabilnym otoczeniu. W nowych warunkach rynku pracy i zatrudnienia wraz ze zmianą otoczenia charakter kontraktu ulega zmianie (rys. 2). Obecnie zauważa się zmianę charakteru kontraktu z relacyjnego na transakcyjny, w którym pracodawcy nie oferują już bezpiecznego, długoterminowego zatrudnienia, ale też nie oczekują lojalności trwającej aż do emerytury pracownika. W tym kontrakcie pracodawca odpowiedzialny jest za zapewnienie pracownikowi inspirującego środowiska pracy, w którym może rozwijać się i uczyć oraz zdobywać doświadczenie i umiejętności podnoszące jego wartość na rynku pracy (*employability*, czyli zatrudnialność). W zamian pracodawca oczekuje wnoszenia istotnej wartości do firmy i przejęcia odpowiedzialności przez pracownika za własną karierę.

Relacyjny kontrakt psychologiczny zostaje wyparty w następstwie różnych czynników makroekonomicznych, które wpływają na miejsce pracy [Tulgan i in., 2003]. Głównym asumptem, który decyduje o tym w świecie, jest rosnąca rola procesów globalizacyjnych, a co za tym idzie, presja międzynarodowej konkurencji. Dla firm oznacza ona, że niemal każdy produkt czy usługa może być produkowany i sprzedawany w prawie każdym miejscu na ziemi, a decyzja o tym zależy tylko od uzyskanego rachunku ekonomicznego. W odpowiedzi firmy wdrażają takie rozwiązania, jak: redukcja kosztów, *re-engineering*, *outsourcing*, elastyczny czas pracy, fuzje i przejęcia. Wszystko w kierunku zmniejszania kosztów stałych i zwiększania elastyczności. W tej perspektywie zmiana typu kontraktu psychologicznego w świadomości pracowniczej wiązana jest z prywatyzacją i inwestycjami międzynarodowych korporacji, co wymusza perspektywę krótkotrwałego utrzymania przez pracowników miejsc pracy.

Drugim czynnikiem wymienianym przez badaczy, który wpłynął na zmianę relacji pracodawca-pracownik, jest zmiana pokoleniowa. Dotyczy to zwłaszcza młodej generacji

Rysunek 2. Kontrakt psychologiczny – zmieniający się paradygmat



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [[http://www.eduplus.eu/site/display\\_pdf.php?DocumentID=379](http://www.eduplus.eu/site/display_pdf.php?DocumentID=379)] z 17.03 2011 r.

pracowników, wkraczającej dopiero na rynek pracy bądź znajdującej się w początkowych fazach kariery zawodowej. W opinii Tulgana [2003], istotnej zmiany w Stanach Zjednoczonych dokonało pokolenie urodzonych w latach 1965-1977, zwane generacją X, które zdominowało rynek pracy w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. W ich przypadku nastąpiło znaczące odejście od psychologicznych kontraktów z pracodawcą opartych na relacjach, lojalności i zaufaniu, do bardziej krótkoterminowych kontraktów opartych na wymianie. To pokolenie nie zgodziło się na wcześniejszy paternalistyczny typ układu z pracodawcą, dążąc do większej niezależności. Do podobnego wniosku doszli Noon i Blyton [2002, s. 70], którzy stwierdzili, że młode pokolenie pracowników ceni obecnie szczególnie wysoko już nie tyle stabilność zatrudnienia i stały rozwój kariery zawodowej, polegający na awansowaniu na coraz wyższe stanowiska w organizacji, ile przede wszystkim możliwość wzbogacania własnych doświadczeń zawodowych i kształtowania kompetencji o charakterze przenośnym. Skłonni są oni raczej budować poczucie bezpieczeństwa własnego zatrudnienia na posiadanych umiejętnościach zawodowych, a swoją atrakcyjność rynkową potwierdzać, zmieniając często pracodawców. Tulgan prognozuje, że kolejne pokolenie, które wchodzi na rynek pracy (urodzeni w latach 1978-1986), generacja Y, w jeszcze większym stopniu dążyć będzie do autonomii zawodowej. Nowi pracownicy będą relatywnie mniej skłonni wiązać się na długi okres i słabiej identyfikować z firmą (ale silniej ze swoim zespołem), traktując bieżące zatrudnienie jako możliwość zdobycia doświadczeń i umiejętności do znalezienia nowej lepszej oferty, czyli dającej

sposobność do bardziej ekspansywnego rozwoju. Pracodawcy, spełniając powyższe warunki, będą mogli liczyć na pełne zaangażowanie i ambicję tych osób.

Chociaż zmiany pokoleniowe mają nieco inny rytm niż w różnych społeczeństwach na świecie, to ich kierunek zdaje się być podobny. Opisane powyżej zmiany nie wynikają jedynie ze specyficznego charakteru danego pokolenia, ale są przejawem przystosowania się do nowych warunków ekonomicznych. Niezależnie od tego można założyć, że wraz z upływem czasu i coraz silniejszą obecnością pokolenia Y na światowym rynku pracy nowy krótkoterminowy i oparty na wzajemnych korzyściach kontrakt będzie stawał się coraz powszechniejszy.

## Wnioski na zakończenie

Opisywane 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. Każde z charakteryzowanych w artykule zjawisk ma istotne znaczenie oraz wiele odniesień i mogłoby stanowić podstawę do osobnego opracowania.

W ramach transakcyjnego kontraktu psychologicznego rolą działu personalnego jest tworzenie w firmie środowiska sprzyjającego ciągłemu podnoszeniu kapitału kompetencyjnego pracowników (m.in. poprzez szkolenia, udział w projektach, budowanie inspirowanej atmosfery pracy, możliwości działania). Pracodawcy, nie zapewniając perspektyw permanentnego rozwoju, w krótkiej perspektywie czasu mogą spodziewać się zwiększonej fluktuacji pracowniczej spowodowanej poczuciem, że firma nie jest im w stanie zapewnić już niczego więcej. Nie oznacza to jednak, że inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego staną się wyłącznie kosztem ponoszonym przez pracodawcę. 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 wypełnia swojej części kontraktu (wysoka wartość dodana w zamian za sposobność do budowania swojej kariery).

W nowych realiach czyniących pracownika podmiotem odpowiedzialnym za przebieg rozwoju zawodowego i osiągnięte rezultaty, w sytuacji gdy pracownicy w coraz mniejszym stopniu czują się związani z firmą, zadanie budowania identyfikacji i lojalności przede wszystkim staje się domeną kierowników. Obecnie obserwuje się, że osoby w ramach organizacji dążą do maksymalnej niezależności i nie czują się związane z firmą na całe życie. Mają oni jednocześnie silne poczucie zobowiązań wobec swojej grupy współpracowników i przełożonych. Wobec powyższego, transakcyjnego kontraktu psychologicznego nie powinno się utożsamiać z kontraktem tzw. najemnika, który nie czuje wspólnoty

z ludźmi, z którymi współpracuje. Oznacza to również, że dział personalny powinien przykładać dużą wagę do przygotowania w tym aspekcie kadry kierowniczej.

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) [Banai, Harry, 2004, s. 96–120] woli przyjąć stary kontrakt, który jest już niemożliwy. Ze względu na specyficzne oczekiwania poszczególnych grup pracowniczych wobec pracodawcy stworzenie możliwości rozwoju nie dla wszystkich będzie równie motywujące. Także i stosowanie tradycyjnych narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych przez organizacje staje się już mało efektywne. Inne motywatory oferowane przez pracodawcę przyciągać będą 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. Wśród metod i narzędzi motywowania dostosowanych do wymogów nowego typu kontraktu psychologicznego można wskazać następujące [Kanter, za: Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1998, s. 162]:

- oferowanie misji organizacyjnej w dużej mierze zbieżnej z indywidualnie wyznawanymi przez pracowników wartościami;
- stworzenie pracownikom możliwości budowania indywidualnego planu działania (wyboru zadań i projektów zbieżnych ze strukturą indywidualnych zainteresowań, a także indywidualnego rozliczania z wyników działania, a nie sposobu ich osiągnięcia);
- otwarcie szerokich perspektyw rozwoju zawodowego w ramach organizacji zarówno poprzez różne formy szkoleń, jak i zbieranie doświadczeń zawodowych w trakcie pracy,
- udzielanie niematerialnego wsparcia pracowników w postaci doceniania i nagłaśniania sukcesów, promowania ich poza organizacją,
- w przypadku pojawienia się interesujących, innowacyjnych pomysłów i nowych rozwiązań, oferowanie pomysłodawcom środków finansowych, udziałów kapitałowych w przychodach z prowadzonych projektów oraz niezbędnego zaplecza na rozwinięcie idei.

## Literatura:

- Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, John Wiley, New York.
- Armstrong, M. (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Banai M., W. Harry (2004), *Boundaryless global careers; the international itinerants*, „International Studies of Management and Organizations”, vol. 34, nr 3.
- Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Dolan S.L., Schuler R. S. (1994), *Human Resources Management. The Canadian Dynamic*, ITP Nelson Canada, Scarborough.
- Herr E.L., Cramer S. H. (2001), *Planowanie kariery zawodowej, część I*, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa.
- Herriot P., Pemberton C. (1995), *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*, John Wiley, Chichester–New York.
- Hiltrop J.M. (1995), *The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s*, „European Management Journal”, vol. 13(30).
- Inkson K. (1999), *The death of the company career. Implications for management*, „Business Review”, vol. 1, nr 1.
- Janasz S.C., Sullivan S.E., Whiting V. (2003), *Mentor networks and career success: Lesson for turbulent times*, „Academy of Management Executive”, vol. 17, nr 4.
- Janssens M. (2003), *Multiple types of psychological contracts*, „Human Relations”, nr 11.
- Kanter R.M. (1962), *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] F. Hesselbein, Goldsmith M. , Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Levinson H., Price C.R, Munden K.J., Mandl H.J., Solley C.M., *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge.
- Mirvis P. H., Hall D. T. (1994), *Psychological success and the boundaryless career*, „Journal of Organizational Behavior”, nr 15.
- Noon M., Blyton P, *The realities of work*, Palgrave, New York 2002.
- Robinson S. L., Kraatz M. S., Rousseau D. M. (1994), *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*, „Academy of Management Journal”, vol. 37, nr 1.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2010), *Psychological toughness and the cultural context of an organization*, [w:] D. Lewicka (red.), *Organization Management. Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Kraków.
- Rousseau D.M. (2000), *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh (PA).
- Rousseau D. M. (2000), *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh (PA).
- Sims R.R. (1994), *Human resource management's role in clarifying in the psychological contract*, „Human Resource Management”, vol. 33(3).
- Słownik języka polskiego PWN* (2010), Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Spindler G.S. (1994), *Psychological contract in the workplace: a lawyers view*, „Human Resource Management”, vol. 33(3).
- Sullivan S.E., Emerson R. (2000), *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 , March–April, [www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2010/20.pdf].

Tolbert P. S. (1996), *Occupations, organizations and boundaryless career*, [w:] M.A. Arthur, D.M. Rousseau (red.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York–Oxford.

Tulgan B. & RainmakerThinking, Inc. Generational Shift: *What We Saw at the Workplace Revolution, Key Findings of Our Ten Year Workplace Study (1993-2003)*, RainmakerThinking, Inc. 2003.

Young R. A., Collin A. (2000), *Introduction: framing the future of career*, [w:] A. Collin, R.A. Young (red.), *The Future of Career*, Cambridge University Press, Cambridge.

### **From a Relational to a Transactional Psychological Contract: Changing the Paradigm**

#### Summary

This article examines questions dealing with the “psychological contract,” indicating changes taking place in its essence. Consideration concentrates on the causes and directions of transformation in the informal relations of mutual expectations with respect to various aspects of the job situation and organizational employee–employer functions. Analysis of topical literature allows the conclusion that changes in the paradigm are universal and stresses the importance of this fact with respect to HR departments and the employees themselves.

---

Anna Rogozińska-Pawelczyk – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, psycholog, doradca zawodowy. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Kierownik studiów podyplomowych „Szkolny doradca zawodowy” oraz „Zarządzanie dla menedżerów”. Audytor w ramach ogólnopolskiego konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Opiekun Studenckiego Koła Naukowego „HRM”, działającego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ. Organizatorka corocznych obozów naukowych oraz sesji warsztatowych z praktykami organizowanych dla studentów z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych Komitetu Badań Naukowych oraz finansowanych z środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resources Management, High Performance Work Systems, Work Life Balance*.