

Anna Rogozińska-Pawelczyk

Rola wynagradzania kompleksowego w kształtowaniu kontraktu psychologicznego

Artykuł podejmuje kwestię kompleksowego wynagradzania jako jednego z czynników organizacyjnych kształtujących kontrakt psychologiczny w organizacji. Celem artykułu jest próba wnioskowania o roli, jaką składniki wynagradzania odgrywają w wyznaczaniu kierunku kontraktu psychologicznego. Część teoretyczna opiera się na wyjaśnieniu genezy koncepcji kontraktu psychologicznego. Promuje koncepcję kompleksowego wynagradzania (*total rewards*) w perspektywie realizacji postanowień kontraktu psychologicznego. Dalej zaprezentowano wyniki badań obrazujących sposoby wynagradzania pracowników w perspektywie kształtowania kontraktu psychologicznego w polskiej praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: wynagradzanie kompleksowe (*total rewards*), relacyjny kontrakt psychologiczny (*relational psychological contract*), transakcyjny kontrakt psychologiczny (*transactional psychological contract*)

Wstęp

Pojęcie kontraktu psychologicznego pochodzi z dziedziny ekonomii. W początkach lat 70. XX w. znalazło się w centrum badań społecznych i nauk o zarządzaniu. Szczególne znaczenie odgrywa pojęcie kontraktu psychologicznego w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim [za: Rousseau, 1995; Schmedemann i Parks, 1994]. Potencjał pracowników rozpatrywany jest tutaj jako swoisty rodzaj kapitału, którym są wartości niematerialne pracowników używane pracodawcom podczas utrzymywania stosunku pracy.

W organizacji, obok strony prawno-ekonomicznej stanowiącej podstawę zawarcia pracodawcy z pracownikiem umowy o pracę, 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, posiadają

względem siebie określone zobowiązania, ale także i pewne oczekiwania [por. Schein, 1965; za: Armstrong, 2007]. Oczekiwania i zobowiązania obejmują zarówno transakcyjne, jak i relacyjne elementy [McNeil, 1985; Rousseau, 1989]. Na transakcyjny element kontraktu psychologicznego składają się obszary i wymiany ekonomiczne, które odbywają się między organizacją i jej pracownikami. W przypadku wynagradzania transakcyjny element kontraktu psychologicznego skupia się głównie na płacy zasadniczej i benefitach [Morrison i Robinson, 1997; Rousseau i McLean Parks, 1993]. Relacyjny charakter kontraktu w sposobach wynagradzania odnosi się przede wszystkim do zawierania niepieniężnych, bardziej ulotnych i nienamacalnych zobowiązań, takie jak oferowanie rozmaitych możliwości rozwoju, bezpieczeństwo pracy czy oferowanie programów równowaga praca-życie [Armstrong, 2007].

Oczekiwania i zobowiązania zarówno ekonomiczne, jak i psychologiczne, posiadają cechy dwubiegunowe [Rousseau, Tijoriwala, 1998]. Pracownik ma określone, lecz subiektywne oczekiwania względem organizacji, a organizacja względem pracownika. Podejmowane działania w aspekcie polityki wynagrodzeń wpływają na postawy i zachowania pracowników w postaci zwiększenia lub zmniejszenia poziomu: satysfakcji z pracy, zaangażowania, poczucia przynależności organizacyjnej, motywacji do pracy, czy poczucia lojalności, zaufania i sprawiedliwego traktowania. Uznanie pracowników w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim za aktywa organizacji skutkuje potrzebą pozytywnego oddziaływania na ich postawy i zachowania, co wymaga określonych zmian w instrumentarium wynagradzania [Cook, 2008]. Odpowiedni dobór systemów wynagrodzeń w organizacji może wpływać pozytywnie na zachowania i postawy pracowników, spełniając tym samym ich oczekiwania i realizując zawarty kontrakt psychologiczny. Jak podkreśla Guest i inni [2002], stosowanie takich metod i narzędzi wynagradzania, jak: wynagrodzenie oparte na kompetencjach, czy na wycenie rynkowej, premie, wynagrodzenie długoterminowe, programy szkoleniowe i rozwoju, a także pochwały, sprawiedliwe awanse oraz bogata oferta benefitów, mają znaczny wkład w pozytywną realizację kontraktu psychologicznego. Gdy systemy wynagradzania nie wychodzą naprzeciw potrzebom pracowniczym, wtedy dochodzi do naruszenia oczekiwań i zobowiązań pracowniczych, co skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla zachowań i postaw pracowników, doprowadzając do naruszania i łamania kontraktu psychologicznego [Coyle-Shapiro & Kessler, 2000].

W ocenie kontraktu psychologicznego Guest [1998, 2004] wezwał do badania go w kontekście ZZL, w tym polityki wynagradzania, jako dwukierunkowej wymiany i włączenia punktu widzenia pracodawcy. Ponadto, Rousseau [2001] skoncentrowała się na badaniach kontraktu psychologicznego, identyfikujących specyficzne czynniki indywidualne i organizacyjne, które wpływają na treść i deklarowany typ kontraktu psychologicznego. W Polsce nie zanotowano większych badań z tego zakresu prócz badań

pilotażowych Adamskiej i Retowskiego [2011] oraz Rogozińskiej-Pawelczyk [2012]. Przytoczone powyżej wyniki badań wskazują, że typ kontraktu dominującego w organizacji (relacyjny, transakcyjny) może być diagnozowany poprzez analizę funkcjonowania poszczególnych praktyk ZZL, w tym sposobów wynagradzania za pracę. Dowodzi tego wykazany w badaniach związek pomiędzy stałą a ruchomą częścią wynagrodzenia, ścieżkami karier a rodzajami kontraktu psychologicznego [Rogozińska-Pawelczyk, 2012]¹. Prawidłowo lub nieprawidłowo dokonany wybór i realizacja w firmie odpowiednich strategii wynagradzania mogą albo ułatwiać, albo utrudniać kształtowanie lub naruszenie kontraktu psychologicznego. Oznacza to, że firmy powinny zakładać odpowiedni dobór sposobów wynagradzania, który kształtuje określony typ kontraktu psychologicznego.

W poszukiwaniu sposobów realizacji oczekiwań i zobowiązań powstałych na skutek nawiązania kontraktu psychologicznego, niezmiernie istotne jest rozpoznanie możliwości oddziaływania instrumentów (narzędzi) związanych z wynagradzaniem pracowników. Nie każdy wszakże składnik wynagrodzenia może jednakowo skutecznie realizować oczekiwania pracowników i pracodawców. Jak wykazały badania m.in. Milkovich i Newmana, największy wpływ na przyciąganie do pracy mają płace zasadnicze, ale wpływ ten ma różną siłę w różnych grupach pracowniczych [Milkovich, Newman, 2005]. Na przykład wybitnych menedżerów oraz innych specjalistów poszukiwanych na rynku pracy o wysokich kompetencjach może skutecznie przyciągać do pracy, oprócz atrakcyjnych zarobków oferowanych przez firmę, pakiet akcji lub opcji na akcje oraz różnego rodzaju benefits. Dla przeciętnych pracowników piastujących mniej kluczowe stanowiska pracy, nierzadko obciążonych dodatkowymi obowiązkami pozazawodowymi, atrakcyjnym miejscem pracy może okazać się firma, która oferuje różnorakie programy ułatwiające zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (programy *Work-Life-Balance*). Dla młodych pracowników wkraczających dopiero na rynek pracy i rozpoczynających rozwój kariery zawodowej ważne mogą być możliwości rozwoju osobistego, mieszkanie czy zajęcia sportowo-rekreacyjne.

Ponieważ nie ma jednego, jedynie słusznego systemu wynagradzania, który można stosować dla wszystkich pracowników oraz w każdym typie przedsiębiorstwa, trzeba dokonywać wyborów. Wybór zaś wymaga dobrej znajomości i analizy każdego składnika

1 Praktyki wynagrodzeniowe wielu organizacji wskazują na niebagatelną rolę sposobów wynagradzania w budowaniu relacji pracodawca-pracownik. Na przykład firma Nuscor oferuje swoim pracownikom długookresową formę zatrudnienia przejawiającą się głównie w stałej części wynagrodzenia i motywacyjnym systemie zachęt grupowych. Inna firma Lincoln Electric Company preferuje pracę na akord przy wysokiej części zmiennej wynagrodzenia. Natomiast Procter & Gamble realizuje globalne zarządzanie talentami, stosując pakiet wynagrodzeń finansowych i pozafinansowych dopasowanych do indywidualnych potrzeb pracowniczych [Robinson, Perryman i Haydey, 2004].

wynagrodzeń pod kątem skutecznego oddziaływania na postawy i zachowania pracowników oraz ich przydatności do realizacji poszczególnych funkcji płacy. Ważne jest także, aby odpowiednia selekcja składników wynagrodzeń łącznie stworzyła pakiet (portfolio) sprzyjający osiągnięciu oczekiwań i zobowiązań powstałych między organizacją a pracownikami, tym samym przyczyniając się do realizacji określonego typu kontraktu psychologicznego. Stworzenie takiego pakietu leży u podstaw idei kompleksowego, całkowitego wynagradzania (*total rewards*), która obejmuje wszystkie korzyści, jakie pracownik uzyskuje dzięki temu, że jest zatrudniony w danej firmie. Wynagradzanie kompleksowe obejmuje zarówno korzyści wymierne, a więc wynagrodzenie i benefity, jak i te bardziej nienamacalne, takie jak możliwości rozwoju, bezpieczeństwo, równowaga praca-życie [Armstrong, 2007].

Pakiet wynagrodzeń *total rewards* wykorzystujący bodźce finansowe, jak i pozafinansowe, jest dużo bardziej atrakcyjny dla pracowników: lepiej odpowiada na ich oczekiwania i realizuje zaciągnięte zobowiązania. Według Zingheim i Schuster [2000], idea kompleksowego wynagradzania opiera się na partnerskim podejściu przedsiębiorcy do pracownika, w którym interesy obu stron są równie ważne, a każda z nich odnosi korzyści, wywołując tym samym efekt synergii. Obustronne realizowanie zawartych zobowiązań i powstałych po obu stronach oczekiwań w kompleksowym wynagradzaniu może przyczynić się do realizacji kontraktu psychologicznego.

Wykorzystanie koncepcji kompleksowego wynagradzania w kształtowaniu kontraktu psychologicznego

Milkovich i Newman [2005] prowadzili badania nad rolą wynagrodzenia w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników. Inni badacze, Herriot i inni [1997], analizując obowiązki pracodawcy postrzegane przez pracowników, dowiedli, że wynagrodzenie to jeden z głównych obowiązków pracodawców. Stwierdzili również, że uczestnicy badania postrzegali w wynagradzaniu większą rozbieżność między tym, czego się spodziewali, a tym, co otrzymali, wskazując tym samym naruszenie kontraktu psychologicznego. Lester i inni [2002] wykazali w swoich badaniach, że rozbieżność w oczekiwaniach co do wynagrodzenia a zastanym stanem rzeczy ma negatywny wpływ na wydajność pracy pracowników. Niezaspokojenie oczekiwań związanych z wynagrodzeniem może stać się przyczyną zerwania kontraktu psychologicznego nawiązanego między pracownikiem a pracodawcą.

Koncepcja kompleksowego wynagradzania wychodzi naprzeciw wykazanym powyżej zagrożeniom, bowiem jej założeniem jest włączanie do pakietu tych narzędzi wynagradzania, które będą najlepiej odpowiadać potrzebom pracowników i jednocześnie wspierać osiągnięcie strategicznych celów organizacji. Rzeczywistość jest jednak dużo bar-

dziej skomplikowana, gdyż pomiędzy poszczególnymi elementami pakietu kompleksowych wynagrodzeń zachodzą interakcje, które trzeba przewidywać i planować. W sytuacji gdy firma wynagradza pracowników za wyniki i skoncentrowana jest na budowaniu agresywnych systemów premiowania, to zgodnie z ideą kompleksowego wynagradzania najlepiej zrobi, gdy przeznaczy środki na programy rozwoju pracowników i programy wyrażania uznania. Dzięki temu uzyska efekt synergii, a końcowy efekt będzie dużo lepszy niż suma efektów wszystkich tych działań realizowanych niezależnie. Szkolenia pomogą pracownikom realizować wyznaczane cele, otrzymają także wyższe premie, a przede wszystkim będą też mieli poczucie, że rozwijają się i ich wartość na rynku pracy rośnie. Docenianie wyników będzie dodatkowo wzmacniać motywacyjną siłę bodźca finansowego, jakim jest premia, co sumarycznie wpłynie na realizację kontraktu psychologicznego. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że oferując niewłaściwe (nieprzemysłane) instrumenty wynagrodzenia, można stracić szansę na uzyskanie tych wzajemnych wzmocnień – czyli szansę na najbardziej efektywne wykorzystanie budżetu. Co więcej, w skrajnych przypadkach działanie poszczególnych bodźców może się wzajemnie osłabiać (np. kiedy obok wynagrodzenia za rezultaty firma będzie oferowała dużo dodatkowych płatnych dni wolnych) [Armstrong, 2007]. Brak dopasowania instrumentarium wynagradzania może zarówno nieść negatywne skutki dla danej organizacji w wymiarze pochoptego nawiązania kontraktu psychologicznego, jak i destrukcyjnie oddziaływać na postawy oraz zachowania pracownicze w wyniku naruszania postanowień kontraktu psychologicznego przez pracodawców.

Aby w firmie strategia kompleksowego wynagradzania sprawnie działała i realizowała wzajemnie zaciągane postanowienia kontraktu psychologicznego, powinna przede wszystkim określać założenia wynagradzania głównych grup pracowników. Innymi słowy, wskazywać, co firma chce pracownikom zaoferować i jakie cele planuje dzięki temu osiągnąć. Idea kompleksowego wynagradzania powinna pełnić funkcję drogowskazu, który będzie wyznaczał kierunek, w jakim powinien podążać system wynagrodzeń, lub będzie stanowić odwołanie w przypadku wątpliwości, czy konkretne, istniejące lub planowane rozwiązanie jest właściwe. Jak pisze Wilson [2008], system kompleksowego wynagradzania wymaga spełnienia kilku warunków:

- znajomości wszystkich dostępnych narzędzi wynagradzania,
- rozpoznawania i rozumienia potrzeby różnych grup pracowników,
- rozumienia strategii firmy: jej celów, modeli biznesowych, źródeł przewagi konkurencyjnej, fazy rozwoju biznesu itp.

Realizacja koncepcji kompleksowego wynagradzania wiąże się więc z tworzeniem przyjaznego środowiska pracy, inwestowaniem w potencjał ludzki oraz atrakcyjnym wynagradzaniem zarówno pod względem wysokości, jak i stosowanych form. Zawiera elementy wszelkich możliwych korzyści, jakie pracownik może uzyskać w związku z za-

angażowaniem się w pracę w danej firmie. Dawniej cele biznesowe i czynniki związane z kosztami stanowiły priorytet w kształtowaniu wynagrodzeń. Obecnie jednak zrozumienie perspektywy pracownika staje się równie ważne, ponieważ pomaga organizacjom ustalić, co pracownicy cenią w pakietach wynagrodzeń najbardziej, a co najmniej, zrozumieć, jak wyróżnić się oferowanymi wynagrodzeniami na tle konkurencji, oraz tak ukształtować komunikację w zakresie wynagrodzeń. Wszystko to sprawi, że pracownicy bardziej docenią wartość pakietów, realizując tym samym postanowienia kontraktu psychologicznego.

Stworzony na podstawie analizy dostępnych i najbardziej adekwatnych narzędzi model kompleksowego wynagradzania powinien być unikatowy w swoim rodzaju i najbardziej odpowiadać specyfice firmy. Przez poznanie potrzeb pracowników, znajomość rynku i wiarygodne dane rynkowe organizacje opracowują swoiste systemy kompleksowego wynagradzania – takie, które wzmacniają zaangażowanie i produktywność pracowników oraz pozwalają maksymalnie wykorzystać inwestycje w wynagrodzenia.

Rozpoznawanie indywidualnych potrzeb pracowników ma fundamentalne znaczenie z punktu widzenia budowy modelu kompleksowego wynagradzania. Nie można zaoferować wszystkim pracownikom identycznych rozwiązań w zakresie wynagradzania, gdyż w krótkim czasie doprowadzi to do dyskomfortu odczuwania, a w konsekwencji łamania postanowień kontraktów psychologicznych. Istotne w tym procesie staje się dokonywanie kategoryzacji grup pracowniczych ze względu na różnice potrzeb i oczekiwań wobec pracodawcy. Podstawowymi czynnikami różnicującymi są: wiek, płeć, zajmowane stanowisko, staż, status społeczno-ekonomiczny, czy miejsce zamieszkania.

Różnice w wynagradzaniu mogą dotyczyć nie tylko premiowania (indywidualne, zespołowe), proporcji części stałej i zmiennej, czy użycia bodźców długoterminowych. Poszczególne grupy pracownicze powinny otrzymywać również inne korzyści niewymierne. U jednych bardziej odpowiednie będzie położenie nacisku na rozwój, szkolenia, ścieżki karier, czy docenianie wyników. U innych – kiedy możliwości awansu są ograniczone oraz nie ma poważnych luk kompetencyjnych – akcent powinien padać gdzie indziej, np. na równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym. Wykorzystanie tych samych narzędzi do nagradzania wszystkich pracowników nieuchronnie prowadzi do tego, że poszczególne grupy stają się przepłacane lub niedopłacane. Pojawiają się rozbieżności w oczekiwaniach co do wynagrodzenia a zastanym stanem rzeczy a ich niezaspokojenie może stać się przyczyną zerwania nawiązanego kontraktu psychologicznego.

Reasumując, idea kompleksowego wynagradzania powinna być ukierunkowana na kreowanie układów *win-win* między firmą a jej pracownikami. Tylko wtedy bowiem firma daje swoim pracownikom sygnał, że ich ceni, traktuje po partnersku i wychodzi naprzeciw ich oczekiwaniom, realizując tym samym postanowienia kontraktu psychologicznego. Warunkuje to prawdziwie wysoką efektywność i pełną realizację celów biznesowych.

Kompleksowe wynagradzanie a preferencje wyboru charakteru kontraktu psychologicznego w świetle badań

Badanie, które dostarczyło zbioru danych, miało miejsce w drugiej połowie 2011 roku. Było to anonimowe badanie, które przeprowadzono przy pomocy kwestionariusza ankiety. Próba badawcza liczyła 124 przedstawicieli organizacji o zróżnicowanej formie i rodzajach własności. Badaniami objęto 64 kobiety i 60 mężczyzn. Średnia wieku wynosiła 34 lata. Ze względu na niewielką grupę badawczą oraz brak reprezentatywności wyniki przeprowadzonych badań nie mają charakteru ogólnego.

Zastosowane metody badawcze polegały na przeprowadzeniu analizy korelacji oraz badaniu istotności otrzymanych współczynników korelacji. Za pomocą korelacji został zbadany związek pomiędzy rodzajem funkcjonującego w badanych organizacjach kontraktu psychologicznego (relacyjny lub transakcyjny) a poszczególnymi narzędziami kompleksowego wynagradzania. Zależności między cechami badano testem niezależności χ^2 . Jeżeli odnotowano hipotezę zerową o niezależności cech na poziomie 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.

Wychodząc z założenia, że w skład kompleksowego wynagradzania wchodzi narzędzia wymierne: wynagrodzenie i benefity, jak i niewymierne: uczenie się i rozwój oraz przyjazne środowisko pracy, celem podjętych badań była analiza roli, jaką poszczególne narzędzia wynagradzania odgrywają w wyborze przez pracownika relacyjnego lub transakcyjnego kontraktu psychologicznego.

Wynagrodzenie

Istotnym elementem kontraktu jest definicja korzyści, jakie pracownik odnosi z zaangażowania się w realizację celów organizacji. Korzyść ta może przyjmować kształt formalnej gwarancji długookresowego zatrudnienia w danej organizacji, co oznacza stabilną stałą płacę podstawową oraz wynagrodzenie w perspektywie długoterminowej, np. akcje lub opcje na akcje (relacyjny kontrakt psychologiczny) bądź zatrudnienie bez długoterminowych perspektyw rozwojowych polegające na oferowaniu pracownikowi wysokiej zmiennej części wynagrodzenia (transakcyjny kontrakt psychologiczny).

Analiza rezultatów badawczych pokazuje, że część ruchoma wynagrodzenia kształtuje kontrakt transakcyjny poprzez elementy, które odnoszą się do potrzeby monitorowania wkładów i zysków. W badanej zbiorowości wyraźnie dominuje taki charakter kontraktu psychologicznego, który w swej istocie zawiera preferowane przez respondentów korzyści w kategoriach krótkoterminowego zatrudnienia z rozbudowaną zmienną częścią wynagrodzenia. Na tej podstawie można wnosić, że preferencje grupy badawczej dotyczą wyboru kontraktu transakcyjnego, gdyż potwierdza to związek o dużej sile [$p <$

0,001; $C = 0,94$] pomiędzy wskazaniem części ruchomej wynagrodzenia a kontraktem transakcyjnym.

Preferencje dla korzyści długookresowego zatrudnienia ze stabilną stałą płacą podstawową oraz wynagrodzeniem w perspektywie długoterminowej wiążą się natomiast dość wyraźnie z wiekiem ankietowanych (tab. 1). Ankietowani po 45. roku życia skłonni byli częściej wybierać formalnie gwarantowaną pewność zatrudnienia z wysoką stałą częścią wynagrodzenia, 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, preferując tym samym otrzymywanie wysokiej zmiennej części wynagrodzenia, czyli kontrakty psychologiczne typu transakcyjnego.

Tabela 1. 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

Chociaż różnica w preferencji dla korzyści wynikających ze stabilnej stałej płacy podstawowej oraz wynagrodzenia w perspektywie długoterminowej wskazuje na powiązania z respondentami płci męskiej, to jednak wynik ten nie osiągnął akceptowanego poziomu istotności statystycznej.

Benefity

Typ kontraktu psychologicznego może ujawniać się także poprzez wprowadzenie benefitów w kompleksowy pakiet narzędzi związanych z wynagradzaniem pracowników, takich jak: plany emerytalne, opieka medyczna, dodatkowe dni wolne lub elastyczny czas pracy. Ze względu na specyfikę psychologicznych oczekiwań w ramach kontraktu relacyjnego, polegającej na jednoznacznie określanych warunkach pracy (długoterminowy czas zatrudnienia, wysoka stabilna część wynagrodzenia), przyjęto, że jego nasilenie wzrośnie wraz z wprowadzeniem do wynagradzania bogatego pakietu świadczeń dodatkowych (benefitów), które będą chronić przed nadmierną rotacją i utratą kluczowych kompetencji. W odniesieniu do kontraktu transakcyjnego założono, że jego nasilenie nie będzie bezpośrednio związane z otrzymywaniem rozbudowanych świadczeń dodatkowych.

Zarówno w przypadku kontraktu relacyjnego, jak i transakcyjnego, nie zanotowano istotnej różnicy pomiędzy grupami osób, które wskazały na otrzymywanie bogatego pakietu benefitów, a tymi, które uznały, że taki system w ich organizacji jest niewielki lub w ogóle nie funkcjonuje. Zgodnie z oczekiwaniami, uzyskano różnicę w zakresie kontraktu relacyjnego. Osoby wskazujące na istnienie bogatego systemu benefitów w organizacji deklarowały jednocześnie większe nasilenie kontraktu relacyjnego, niż osoby, które nie wskazywały na jego istnienie. Uzyskany wynik wprawdzie nie osiąga granicy istotności, ale ujawnia wyraźną tendencję statystyczną [$p < 0,05$; $C = 0,25$].

Uczenie się i rozwój

Różnice w wynagradzaniu mogą dotyczyć nie tylko strategii finansowego wynagradzania i premiowania, proporcji części stałej i zmiennej, czy użycia bogatych bodźców dodatkowych. Pracownicy w kompleksowym wynagradzaniu powinni otrzymywać również inne korzyści niewymierne, takie jak: szkolenia, rozwój, ścieżki karier, docenianie wyników. Jeśli w systemie wynagradzania pracownika powyższe praktyki są realizowane, to można oczekiwać odmiennych związków pomiędzy rodzajami kontraktu psychologicznego. Założono, że portfolio wynagradzania wraz z oferowaniem wachlarza uczenia się i rozwoju stanowi czynnik kształtujący kontrakt zarówno relacyjny, jak i transakcyjny. Istnienie ścieżki kariery, zaspokajającej potrzeby kształcenia się i rozwoju, wpływa na wybór kontraktu relacyjnego (wzmacnia tożsamość budowaną na przynależności do grupy, która docenia swoich członków).

Z tabeli 2 można wywnioskować, że zarówno w przypadku kontraktu relacyjnego, jak i transakcyjnego, zanotowano istotną statystycznie zależność o dużej sile pomiędzy grupami osób, które wskazały na istnienie możliwości uczenia się i rozwoju, a tymi, które uznały, że takie możliwości w ich organizacjach nie funkcjonują.

Tabela 2. Rodzaje kontraktu psychologicznego w organizacji a czynniki indywidualne (korelacje C-Pearsona)

Rodzaj kontraktu psychologicznego:	relacyjny	transakcyjny
Firma oferuje pracownikom duże możliwości uczenia się i rozwoju	0,81***	0,78***
Firma oferuje pracownikom rozwój w miejscu pracy	0,30*	0,04
Firma oferuje pracownikom bogate pakiety szkoleniowe	0,67*	0,64*
W firmie wynagradza się za wyniki	0,92	0,71*

Oznaczenia: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań dotyczących określenia związku pomiędzy typami kontraktu psychologicznego a opinią respondentów na temat oferowania w ich firmach możliwości uczenia się i rozwoju wskazują, że transakcyjny kontrakt psychologiczny nie wykazuje związku z rozwojem w miejscu pracy. Zanoowano natomiast dodatni związek transakcyjnego kontraktu psychologicznego z korzystaniem przez respondentów z pakietów szkoleniowych rozwijających ich kompetencje oraz z wynagradzaniem za wyniki. Rozwój w miejscu pracy oraz korzystanie z bogatych pakietów szkoleniowych dodatkowo korelują z relacyjnym kontraktem psychologicznym.

Przyjazne środowisko pracy

Odmienność rodzajów kontraktu psychologicznego może zostać wykazana w analizie relacji pracowniczych, przejawiających się w opinii pracowników na temat charakteru środowiska pracy. W badaniach założono, że ocena przez pracowników przyjaznego środowiska pracy oznacza istnienie w firmie przyjaznej atmosfery w pracy, otwartej komunikacji, partycypacji pracowniczej oraz istnienia programów ułatwiających godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym. Można spodziewać się, że preferencje wyboru kontraktu typu relacyjnego wiązać się będą się z otwartością komunikacyjną, życzliwością w relacjach przełożony-podwładny, skutkującą dużą partycypacją pracowniczą, wyznawaniem wartości przyjaznej atmosfery w pracy i istnieniem programów praca – życie. Kontrakt transakcyjny cechować się powinien ograniczonym zakresem kontaktów przełożony – podwładny, określonym czasem ich dokonywania i precyzyjnym zdefiniowaniem wzajemnych zobowiązań; nie łączy się z otwartością komunikacyjną ani z partycypacją; nie będzie wiązał się z istnieniem w firmie programów W-LB.

Tabela 3. Rodzaje kontraktu psychologicznego w organizacji a czynniki indywidualne (korelacje C-Pearsona)

Rodzaj kontraktu psychologicznego:	relacyjny	transakcyjny
Przyjazne środowisko pracy	0,48**	0,30*
Przyjazna atmosfera w pracy	0,55*	0,41*
Otwarta komunikacja	0,60**	0,14
Programy praca – życie	0,31*	0,22*
Partycypacja w decyzjach organizacyjnych	0,46**	0,15

Oznaczenia: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań dotyczących określenia związku pomiędzy typami kontraktu psychologicznego a oceną pracowników przyjaznego środowiska pracy wskazują na występowanie w obu przypadkach istotności statystycznej (tab. 3). Transakcyjny kontrakt psychologiczny nie wykazuje związku z otwartością komunikacyjną i partycypacją w decyzjach organizacyjnych. Występuje za to większa skłonność ankietowanych do wiązania transakcyjnego kontraktu psychologicznego z przyjazną atmosferą w pracy oraz występowaniem w firmie programów W-LB.

Podsumowanie i wnioski

Celem podjętych badań była analiza roli, jaką wynagradzanie całkowite odgrywa w wyznaczaniu kierunku kontraktu psychologicznego. Ze względu na niewielki obszar badań uzyskany materiał empiryczny posiada pewne ograniczenia metodologiczne, a jego wyników nie można odnosić do całej populacji. Można jednak wysunąć najważniejsze wnioski wynikające z zaprezentowanych badań, które rysują się następująco:

- typ kontraktu dominującego w organizacji może być diagnozowany poprzez analizę funkcjonowania poszczególnych narzędzi całkowitego wynagradzania;
- każdy z rodzajów kontraktu psychologicznego zakłada odmienną preferencję co do sposobu wynagradzania finansowego; preferencje w otrzymywaniu głównie części zmiennej wynagrodzenia finansowego ujawniają się przy kontrakcie transakcyjnym; w odniesieniu do kontraktu relacyjnego silniejsze preferencje odnotowuje się w wypadku otrzymywania stabilnego, stałego wynagradzania za pracę;
- dla obu rodzajów kontraktu ważne jest otrzymywanie przy okazji wynagradzania bogatego wachlarza benefitów, ze wskazaniem na większe nasilenie w tym zakresie kontraktu relacyjnego; ta zależność nie uzyskała jednak granicy istotności statystycznej;
- oferowanie pracownikom różnych możliwości uczenia się i rozwoju różnicuje charakter kontraktu psychologicznego; dla grupy respondentów nawiązujących relacyjny kontrakt psychologiczny ważny jest stanowiskowy rozwój zawodowy, a dla pracowników nawiązujących transakcyjny kontrakt psychologiczny istotne jest otrzymywanie wynagrodzenia za wypracowane wyniki; dla obu grup priorytetem w portfolio wynagradzania są pakiety szkoleniowe rozwijające indywidualne kompetencje pracownicze;
- kreowanie przyjaznego środowiska pracy jest ważne dla respondentów deklarujących oba typy kontraktu psychologicznego z większym nasileniem w tym zakresie kontraktu relacyjnego.

Omówione w artykule wyniki badań pokazują, że typ kontraktu psychologicznego odgrywa duże znaczenie w dobieraniu strategii wynagradzania. Preferencje w wyborze rodzaju kontraktu psychologicznego podczas tworzenia modeli kompleksowego wyn-

gradzania ułatwia diagnozę oraz rozwiązanie problemów pojawiających się w praktyce wynagradzania poszczególnych grup pracowniczych.

Ze względu na specyficzne oczekiwania poszczególnych grup pracowniczych nie istnieje jeden uniwersalny system wynagradzania, który można stosować w każdym typie przedsiębiorstwa. Inne narzędzia wynagradzania oferowane przez pracodawcę przyciągać będą pracowników wykonawczych (głównie wysokie świadczenia ze strony pracodawcy i brak dużych wymagań), inne wykwalifikowanych specjalistów (długoterminowe bodźce wynagrodzeniowe), a jeszcze inne – młodych, wykształconych, kluczowych z punktu widzenia organizacji talentów (możliwości podnoszenia swojej wartości na rynku pracy). Dlatego tak istotny staje się świadomy dobór narzędzi wchodzących w skład całkowitego wynagradzania, atrakcyjnych dla poszczególnych grup pracowników.

Wynagrodzenia kompleksowe, powstałe na podstawie pomiaru rodzaju nawiązanego kontraktu psychologicznego, jest dużo bardziej atrakcyjne dla pracowników, bowiem pełniej odpowiada na ich oczekiwania i realizuje zaciągnięte zobowiązania. Realizowanie zawartych po obu stronach pracodawca – pracownik zobowiązań i powstałych oczekiwań w kompleksowym wynagradzaniu może skutkować pozytywnymi konsekwencjami dla zachowań i postaw pracowników oraz osiągania celów biznesowych firmy, doprowadzając do realizacji postanowień kontraktu psychologicznego.

Podsumowując, warto docenić możliwości kształtowania postaw pracowniczych, zaangażowania i spójności z firmą poprzez odpowiednią konstrukcję systemów wynagradzania. Tworząc systemy oparte na koncepcji kompleksowego wynagradzania, istotne jest, aby rozumieć potrzeby pracowników i cele organizacji. Skuteczna strategia całkowitego wynagradzania stanie się atrakcyjna dla pracowników wówczas, gdy będzie odpowiadała na rzeczywiste oczekiwania pracowników, oraz efektywna, gdy będzie wspierać kluczowe czynniki sukcesu firmy. W takim wypadku z pewnością nastąpi realizacja założeń każdego z typów kontraktu psychologicznego.

Literatura

- Adamska K., Retowski S. (2011), *Verbalization of the psychological contract*, [w:] Z. Nieckarz, M. Lipowski (red.), *Psychologia zarządzania. Współczesne trendy badań*, WSAiB, Gdynia. Anderson.
- Armstrong M. (2007), *A handbook of employee reward management and practice*, Kogan Page Publishers.
- Borkowska S. red. (2004), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. red. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Briner R., Conway, N. (2006), *Protecting the psychological contract*, „Personnel Today”, nr 21/11.

- Coyle-Shapiro J. (2002), *A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, 2002, nr 23.
- Cullinane N., Dundon T. (2006), *The psychological contract: A critical review*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 8 (2).
- Gross S.E., Peterson S. (2008), *Total Rewards and the future workforce* [w:] L.A. Berger, D. Berger, *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw Hill Professional.
- Guest D., Conway N. (2002), *Communicating the psychological contract: an employer perspective*, „Human Resource Management Journal”, nr 2.
- Herriott P., Manning W., Kidd J. (1997), *The content of the psychological contract*, „British Journal of Management”, nr 8.
- Lester S.W., Turnley W.H., Bloodgood J.M., Bolino M.C. (2002), *Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of an attribution for psychological contract breach*, „Journal of Organizational Behaviour”, nr 23.
- Lester S.W., Kickul J. (2001), *Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations*, „Human Resource Planning”, nr 24 (1).
- Milkovich G.T., Newman J.M. (2005), *Compensation, 8th edition*. McGraw-Hill/Irwin, Homewood IL.
- Morrison E.W., Robinson S.L. (1997), *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*, „Academy of Management Review”, nr 22.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2012), *Kontrakt psychologiczny w organizacji-w poszukiwaniu nowej równowagi*, [w:] M. Gableta, A. Pietron-Pyszczek (red.) *Człowiek i praca w zmieniającej się rzeczywistości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Rousseau D.M. (1989), *Psychological and implicit contracts in organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, nr 2.
- Rousseau D.M. (2001), *Schema, promises and mutuality: the building blocks of the psychological contract*, „Journal of Occupational and Organisational Psychology”, nr 74.
- Rousseau D.M., McLean Parks J. (1993), *The contracts of individuals and organizations*, „Research in Organizational Behavior”, nr 15.
- Rousseau D.M., Tijoriwala S. (1998), *Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures*, „Journal of Organizational Behavior”.
- Borkowska S. red. (2010), *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sapienza H.J., Korsgaard M.A., Schweiger D.M. (1997), *Procedural justice and changes in psychological contracts: A longitudinal study of reengineering planning*, Academy of Management Proceedings.
- Wilson T.B. (2008), *Total Rewards Strategy*, [w:] L.A. Berger, D. Berger, *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw Hill Professional.
- Zingheim P.K., Schuster J.R. (2000), *Pay Innovators Right!*, „Innovative Leader”, vol. 9, nr 10.
- Zingheim P.K., Schuster J.R. (2007), *Measuring and Rewarding Customer Satisfaction, Innovation and Workforce Engagement*, „WorldatWork Journal”, vol. 16, nr 4.

The Role of Total Rewards in the Development of the Psychological Contract

Summary

This article looks at the issue of comprehensive compensation as one of the organizational factors influencing the shaping of the psychological contract in the organization. It attempts to draw conclusions on the role that remuneration factors play in determining the direction of the psychological contract. The theoretical part is based on an understanding the genesis of the concept of the psychological contract. It promotes a new theoretical approach to remuneration (total rewards) as viewed from the perspective of the performance of the provisions of the psychological contract. It goes on to present research results, portraying ways for compensating employees with a view to the molding of the psychological contract subject to Polish economic practice.

Anna Rogozińska-Pawelczyk – doktor nauk ekonomicznych, psycholog, ekonomista, doradca zawodowy, trener, specjalista w zakresie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy Spraw Socjalnych w Warszawie. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. 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 Ek.-Soc. z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych NCN oraz finansowanych z środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resource Management, High Performance Work Systems, Work-Life Balance*.