

*dr Justyna Pawlak*

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Kryzys kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją jako wynik kryzysu finansów publicznych na przykładzie pracowników oświaty**

### WPROWADZENIE

Kryzys finansów publicznych przynosi wyzwania w wielu obszarach funkcjonowania państwa. Większość z nich pośrednio lub bezpośrednio wpływa na jakość życia jego obywateli. Jedną z konsekwencji załamania się finansów publicznych jest zmiana sytuacji pracowników sektora publicznego, który przez wiele lat uchodził za stosunkowo stabilne miejsce pracy, zapewniając zatrudnionym w nim poczucie bezpieczeństwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wpływu tego zjawiska na tę grupę zawodową, związaną z sektorem publicznym, jaką stanowią nauczyciele szkół podstawowych, gimnazjalnych i średnich. Należy oczywiście zdawać sobie sprawę, że kryzys, jaki dotyka oświatę nie wynika jedynie z kryzysu finansów publicznych, ale wiąże się m.in. także z polityką edukacyjną jako taką, brakiem przemyślanej polityki prorodzinnej czy niedoinwestowaniem szkolnictwa, jednak ze względu na ograniczenia związane z objętością artykułu, omówiony tu zostanie tylko jeden z problemów wynikających z kryzysu w tym obszarze, dotyczący załamania kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem-nauczycielem a organizacją – placówką oświatową.

Obecnie toczy się coraz bardziej burzliwa dyskusja dotycząca przyszłych zasad zatrudnienia nauczycieli. Związane jest to z jednej strony właśnie z kryzysem finansów, a więc coraz większymi problemami, by znaleźć środki finansowe na utrzymanie szkół i nauczycieli na obecnie funkcjonujących zasadach, a z drugiej strony z niżem demograficznym powodującym zmniejszanie się liczby uczniów, a co za tym idzie, z koniecznością ograniczenia liczby kadry nauczycielskiej. Pojawił się zatem problem redukcji etatów oraz ograniczenia dodatków i przywilejów m.in. wynikających z Karty Nauczyciela. W znaczący sposób zmienia to psychologiczną sytuację zatrudnionych w szkole pedagogów, wpływając na załamanie się dotychczasowego obrazu zasad pracy nauczyciela, który to obraz, w wielu, o ile nie w większości przypadków, stanowił element kontraktu psychologicznego w tej organizacji, jaką jest placówka oświatowa.

## KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY

Kontrakt psychologiczny stanowi uzupełnienie formalnej umowy, zawartej w ramach stosunku pracy. Jest on zbiorem, z reguły niespisanym, ale mniej lub bardziej wprost uzgodnionych, wzajemnych oczekiwań i powinności pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Zdaniem Scheina kontrakt psychologiczny może być zdefiniowany jako: „niespisany zbiór oczekiwań działających cały czas pomiędzy każdym członkiem organizacji a różnymi kierownikami i innymi osobami w tej organizacji” [Schein, 1980, za: Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 10]. Oczekiwania te mogą być związane z różnymi obszarami funkcjonowania: po pierwsze – ze sprawami ekonomicznymi (np. wynagrodzenie, premie), po drugie – z rozwiązaniami organizacyjnymi (np. możliwość częściowej pracy z domu), a po trzecie – z aspektami psychologicznymi (np. ryzyko stresu zawodowego, poczucie przynależności czy szacunek społeczny). Zdaniem Morrison i Robinson to właśnie kontrakt psychologiczny, zbudowany na przekonaniach pracowników dotyczących obopólnych zobowiązań pomiędzy nimi a organizacją, leży u podstaw stosunku pracy [Morrison, Robinson, 1997, s. 226] i to właśnie on w dużym stopniu daje pracownikowi odpowiedź na dwa ważne pytania związane z jego pracą: czego może on oczekiwać od organizacji, a także czego organizacja ma prawo oczekiwać od niego. W ramach kontraktu psychologicznego jednostka ze swojej strony może zaoferować m.in.: wkładany w wykonywaną pracę wysiłek, poświęcany czas, zdolności, kompetencje, kwalifikacje, lojalność czy zaangażowanie. Z kolei organizacja może zobowiązać się do zapewnienia pracownikowi odpowiedniej płacy, pewności zatrudnienia, uprawnień do urlopu, wynagrodzenia za czas choroby, dodatkowych świadczeń, możliwości awansu, a także rozwoju kariery, ponadto w niektórych przypadkach samo bycie zatrudnionym w danej firmie powoduje, że jednostka ma zapewnioną pewną pozycję w społeczeństwie lub środowisku specjalistów.

Istnienie kontraktu psychologicznego niesie korzyści dla obu stron. Z punktu widzenia pracownika daje on poczucie bezpieczeństwa i stabilności, umożliwia realizację oczekiwań, buduje zaufanie, stwarza poczucie indywidualnego traktowania, pozwala na zaangażowanie i wpływanie na życie organizacji. Natomiast z punktu widzenia organizacji kontrakt psychologiczny mobilizuje do przestrzegania zasad (a wcześniej, co również istotne, do ich sformułowania), motywuje do konsekwentnego kształtowania kultury organizacyjnej nie tylko na poziomie postulatów, ale i w rzeczywistym funkcjonowaniu organizacji, pozwala na efektywne wykorzystanie kompetencji i potencjału pracowników, zwiększa zaangażowanie pracowników i ich lojalność wobec organizacji, a także, *last but not least*, w przypadku zindywidualizowanego podejścia, jest elementem procesu zarządzania talentami. Należy zatem podkreślić, że kontrakt psychologiczny, mimo że nie jest spisany, jest ważną determinantą ludzkiego zachowania w organizacji.

Jak zauważają Makin, Cooper i Cox [2000, s. 12] kontrakt psychologiczny jest w dużym stopniu nieformalny oraz jest on wyraźnie subiektywny. Nie do

końca też są sprecyzowane zasady jego ustalania: czasami pracownik już przy zatrudnieniu jest informowany o głównych jego tezach, a czasami dowiaduje się czego może się spodziewać od współpracowników. Pewne znaczenie odgrywa także wizerunek organizacji oraz ogólne przekonanie o zasadach w niej panujących. Wiąże się to między innymi z faktem, że istotną rolę w kształtowaniu się oczekiwań wobec organizacji i pracodawcy odgrywają przeszłe zachowania, istniejące wcześniej reguły i stosowane rozwiązania. Znaczenie dotychczasowego sposobu regulowania spraw oraz pewną sztywność w oczekiwaniach pracowników podkreślają Makin, Cooper i Cox [2000, s. 13] stwierdzając, że „pewne cechy minionych zachowań w istocie stają się również częścią formalnego kontraktu poprzez postępowanie znane w organizacjach jako zwyczaj i praktyka”. Oznacza to m.in., że starsi stażem pracownicy często przekazują młodszym wybrane zasady funkcjonowania organizacji i rozwiązywania problemów, kształtując ich oczekiwania niezależnie od oficjalnego przekazu na linii pracodawca – nowo zatrudniony, co może być później przyczyną trudności we wprowadzaniu różnego rodzaju zmian związanych np. z restrukturyzacją. Ponadto im dłużej pracownik pozostaje w danej organizacji i im więcej ma za sobą doświadczeń (w tym również niespodziewanych, takich, które wykraczają poza przewidziane procedury), tym większą część relacji pomiędzy nim a organizacją obejmują ukryte oczekiwania i zobowiązania [Tamże].

## KONSEKWENCJE NARUSZENIA KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO

Skoro, jak zostało powiedziane, kontrakt psychologiczny jest ważną determinantą ludzkiego zachowania w organizacji, to jego załamanie znacząco wpływa na relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą oraz na jakość wykonywania swoich obowiązków. Należy jednak podkreślić, że współczesna sytuacja na rynku często zmusza pracodawców do podejmowania decyzji, które mogą naruszać kontrakt psychologiczny. Konieczność restrukturyzacji, zmniejszania liczby etatów, zatrudniania pracowników czasowych sprawia, że organizacjom trudno jest zapewnić swoim pracownikom bezpieczeństwo stanowiska pracy i stałe, przewidywalne benefity. Robinson i Rousseau [1994] zbadały, że wśród badanej próby absolwentów MBA aż 55% uważało, że w ciągu ostatnich dwóch lat doświadczyło przykładów naruszenia kontraktu psychologicznego ze strony pracodawcy.

Naruszenie kontraktu psychologicznego niesie za sobą negatywne skutki zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Robinson i Rousseau [1994] wykazały, że naruszenie kontraktu psychologicznego oprócz negatywnych emocji, takich jak rozczarowanie czy złość, powoduje również obniżenie zaufania i satysfakcji z pracy. Ci, którzy przeżyli takie naruszenie, są też bardziej gotowi do opuszczenia organizacji. Oczywiście w czasach kryzysu i wysokiego bezrobocia

pracodawca nie musi się szczególnie obawiać sytuacji, w której pracownik będzie chciał zrezygnować z pracy (chyba, że jest to pracownik kluczowy lub wysoko wykwalifikowany), niemniej jednak inną konsekwencją naruszenia kontraktu psychologicznego może być zwiększenie się zachowań kontrproduktywnych, a zatem takich, które przyczyniają się do spadku efektywności bądź poszczególnych osób bądź całej organizacji. Skoro bowiem pracownik ma poczucie, że pracodawca nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań, on także przestaje być zobligowany do podejmowania zachowań produktywnych (efektywnych i wydajnych), które wpisane były w kontrakt psychologiczny i których organizacja od niego oczekiwała.

### KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY W ZAWODZIE NAUCZYCIELA

Osoba wybierająca zawód nauczyciela może kierować się różnymi pobudkami. Może to być rzeczywista pasja i powołanie, ale równocześnie pojawiać się mogą inne motywacje. Z jednej strony jest to bowiem zawód o stosunkowo niskiej płacy oraz o dosyć niskim, niestety, statusie społecznym, z drugiej jednak strony wiąże się on z pewnymi korzyściami, nieobecnymi w innych zawodach. Jedną z nich jest fakt, że na etat nauczyciela przypada 18 godzin dydaktycznych tygodniowo, co oczywiście nie jest całym czasem pracy pedagoga, mającego wiele innych zadań do wykonania, niemniej jednak może je w dużym stopniu wykonywać w domu. Kolejnymi zaletami tego zawodu są długie wakacje, ferie, stosunkowo bezpieczny powrót do pracy po urlopie macierzyńskim i wychowawczym, możliwość skorzystania z płatnego rocznego urlopu dla poratowania zdrowia oraz różnego rodzaju dodatki finansowe.

Wszystko to powoduje, że część osób wybiera pracę w szkole lub też po prostu kontynuuje w niej zatrudnienie, a czyni to z powodu możliwości łączenia pracy zawodowej z innymi ważnymi dla siebie celami życiowymi, np. z rolą rodzica. Wielu przeciwników Karty Nauczyciela twierdzi, że jest to jeden z ostatnich zawodów, w którym można być pewnym następujących po sobie etapów rozwoju zawodowego: stażysta, nauczyciel kontraktowy, nauczyciel dyplomowany, emeryt. W dzisiejszych czasach, kiedy zmiana i konieczność elastyczności wydaje się być wpisana w rzeczywistość, mamy tu do czynienia ze swego rodzaju enklawą. Decydując się zatem na podjęcie pracy w szkole, niektórzy pedagodzy, być może brali pod uwagę również te aspekty zawodu nauczyciela, choć nie wszystkie one zawarte były w samej umowie, lecz przekazane im zostały przez zatrudnionych już nauczycieli, a także stanowiły nieformalną wiedzę publiczną. Mamy tu do czynienia z kontraktem psychologicznym, w którym podejmujący pracę godzą się np. na takie a nie inne zarobki, w poczuciu, że mogą za to liczyć na inne korzyści. Oznacza to, że sama tylko perspektywa zredukowania tych korzyści, które częściowo stanowiły przesłankę dokonania da-

nego wyboru zawodowego budzi silne emocje i powoduje, że zachwiać się może zarówno cały system motywacyjny związany z tym wyborem, jak i nastąpić może załamanie kontraktu psychologicznego.

### KRYZYS FINANSÓW A WYDATKI NA OŚWIATĘ

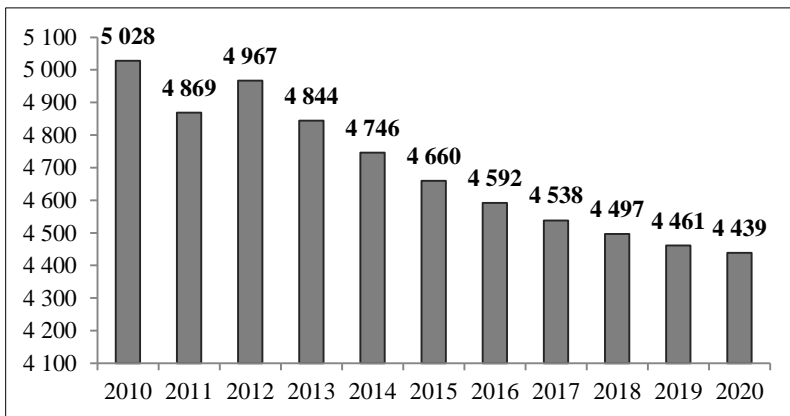
Oczywiście również inne organizacje w toku rozwoju przestają spełniać oczekiwania swoich pracowników, ale rzadko ma to miejsce na taką skalę i powoduje taką publiczną, przepelnioną emocjami dyskusję, jak ma to miejsce obecnie, w przypadku zmian dotyczących nauczycieli. Wiąże się to z faktem, że w związku z kryzysem finansów publicznych pogarsza się sytuacja finansowa miast i gmin, co powoduje, że pojawiają się kolejne pomysły i projekty mające na celu zmniejszenie wydatków. Ponieważ subwencje, które gminy dostają od rządu są niewystarczające, prawie każdy samorząd dokłada do oświaty spore sumy ze swojego budżetu. Samorządy ponoszą także koszty przywilejów nauczycielskich, np. płacą ich składki na fundusz świadczeń pracowniczych, które sięgają około 3 tys. zł rocznie (dla porównania składka urzędnika samorządowego to ok. 1100 zł na rok) oraz płacą za pełnopłatne, roczne urlopy zdrowotne, które przysługują nauczycielom na zaświadczenie od lekarza.

„Dziennik Gazeta Prawna” przeprowadził w 110 gminach i 16 dużych miastach sondę, z której wynika, że niektóre samorządy prawie 70% swych budżetów przeznaczają na oświatę. Sonda ta pokazała, że subwencja oświatowa w przeliczeniu na jednego ucznia pokrywa zaledwie połowę kosztów ponoszonych przez samorządy [Radwan, 2012, <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly...>]. Patrząc zaś na rozwój sytuacji w perspektywie kilku lat można zaobserwować, że wydatki samorządów na edukację w ciągu ostatnich ośmiu lat wzrosły prawie 2,5-krotnie [Grabek, 2012]. Jak wynika z najnowszych wyliczeń resortu finansów w roku 2011 samorządy wyłożyły na ten cel ponad 20,4 mld złotych, a z budżetu państwa dostały 36,9 mld złotych.

Sytuacja ta powoduje, że samorządy szukają różnych sposobów, które miałyby na celu ograniczenie wciąż rosnących wydatków na oświatę. Najprostszymi i najczęściej stosowanymi metodami jest łączenie klas, zwalnianie nauczycieli oraz niezatrudnianie nowych pracowników. Coraz więcej mówi się o racjonalizacji sieci szkół: mimo protestów zarówno rodziców, jak i nauczycieli (a niekiedy samych uczniów) zamyka się te szkoły, do których uczęszcza zbyt mała liczba dzieci, by ich utrzymywanie było opłacalne. Kolejnym pomysłem, który ma zostać wprowadzony, jest zakaz dotyczący wieloletowości. Polegać on ma na tym, iż jednemu nauczycielowi nie wolno będzie pracować w kilku szkołach na terenie jednej gminy, wykluczać ma to zatem sytuacje, w których nauczyciel, by zwiększyć swój dochód, zatrudnia się w więcej niż jednej placówce.

Niezależnie jednak od wszystkich tych pomysłów wielu prezydentów miast twierdzi, że samorzady mają zdecydowanie ograniczone możliwości podejmowania jakichkolwiek działań mających na celu racjonalizację wydatków oświatowych, gdyż nie pozwala na to obecna Karta Nauczyciela [*Samorządowe budżety...*, 2012, <http://www.samorząd.lex.pl...>]. Przedstawiciele Związku Miast Polskich stworzyli projekt ustawy, mającej na celu zmianę istniejącej sytuacji. Chcą oni także wywołać dyskusję o Karcie Nauczyciela, która – zdaniem wielu z nich – nie tylko nadmiernie obciąża gminy, ale też szkodzi oświacie, ponieważ sztywno narzuca system finansowania i zatrudniania nauczycieli [Walewska-Wojciechowska, 2011, <http://www.lubuskiegminy.pl...>]. Z kolei eksperci z Business Center Club ds. Rynku Pracy podkreślają, że paradoksalnie wszelkie przywileje skierowane do określonej grupy zawodowej, działają również przeciwko niej. W przypadku nauczycieli gwarancje zatrudnienia i wysokości zarobków zawarte w KN demotywują, rozleniwiają i zniechęcają do szukania nowych perspektyw rozwoju.

Problemem, który dodatkowo utrudnia, napiętą na linii nauczyciele – samorzady sytuację, staje się spadek liczby ludności, a w tym przypadku dokładniej zmniejszenie się liczby dzieci w wieku szkolnym. Tendencja ta z roku na rok ma się pogłębiać: według prognoz GUS od roku 2012 liczba uczniów znacznie systematycznie spadać, więc w 2020 roku będzie ich o ponad pół miliona mniej, co w znaczący sposób zmniejszy zapotrzebowanie na nauczycieli. Prognozę tę prezentuje rys. 1.



**Rysunek 1. Prognoza liczby uczniów w latach 2010–2020 (w tysiącach)**

Źródło: [*Prognoza ludności 2008–2035*, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)].

Wszystkie te okoliczności powodują, że osoby zatrudnione w oświacie, które przez wiele lat mogły mieć poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa, jeżeli chodzi o miejsce pracy, znalazły się w sytuacji, w której muszą skonfrontować się z załamaniem kontraktu psychologicznego oraz wyobrażeń co do swojej przyszłości w organizacji, która ich zatrudnia. Wymaga to od nich z jednej strony

gotowości do zmiany zarówno oczekiwań co do stabilności własnego zatrudnienia, jak i wypracowania nowego systemu motywacyjnego, gdyż część dotychczasowych przesłanek może ulec dezaktualizacji.

#### SPOSOBY NIWELOWANIA NEGATYWNEGO WPLYWU NARUSZENIA KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO

Pojawia się zatem pytanie, jak w sytuacji, gdy kryzys utrudnia stabilizację i niejednokrotnie zmusza organizacje do naruszania kontraktów psychologicznych ze swoimi pracownikami, próbować zniwelować negatywne skutki tego zjawiska. Jak się wydaje najważniejszą sprawą jest jasna informacja na etapie zawierania umowy i wprowadzania pracownika w nowe miejsce pracy oraz w sytuacji, gdy zmiany zostają wymuszone przez czynniki zewnętrzne. W pierwszym przypadku chodzi o próbę doprecyzowania i wyartykułowania zasad związanych z kontraktem psychologicznym. Jak już zostało powiedziane, w wielu organizacjach jest on w dużym stopniu oparty na przekazie informacji na linii pracownik – pracownik, a nie pracodawca – pracownik. O zasadach i zwyczajach panujących w firmie informują zatem często starsi stażem koledzy. Próba sformułowania rzetelnej informacji dotyczącej tego, na co pracownik może liczyć, co z tego może uznawać za gwarantowane, a co za zależne od sytuacji na rynku, może pomóc w rozwiązywaniu przyszłych problemów.

Z kolei, w sytuacji, gdy konieczne jest już wprowadzenie zmian, sposób komunikacji ma również znaczący wpływ na poziom niezadowolenia pracowników i jego skutki dla organizacji. Jak pokazują badania Greenberga [1990], adekwatne i rzetelne informowanie pracowników o niekorzystnych dla nich zmianach związanych z pogorszeniem się gospodarki i utratą kontraktów, stworzenie okazji do zadawania pytań i wyrażania wątpliwości, a także troska o to, by konsekwencje kryzysu rozkładały się sprawiedliwie (dla wszystkich pracowników, niezależnie od pozycji zajmowanej w hierarchii organizacji identycznie) zdecydowanie obniżają tendencję do zachowań kontrproduktywnych, będących swoim „odwetem” pracowników na pracodawcach. Potwierdzili to również w swoich badaniach Schaubroeck, May i Brown [1994].

Oznacza to, że podmiotowe traktowanie pracowników, dbanie o ich dostęp do adekwatnych informacji oraz przyzwolenie na jawne wyrażanie swoich opinii i nawiązanie dialogu może się przyczynić do zmniejszenia się negatywnych skutków naruszenia kontraktu psychologicznego. Co więcej nawet, może stać się powodem zwiększenia zaangażowania wszystkich dla wspólnego dobra. Zbiegień-Maciąg podkreśla, że „pracownik upodmiotowiony celowymi zabiegami swojej firmy sam staje się społecznie odpowiedzialny” [2005, s. 132]. W terapii rodzin mówi się, że każde wydarzenie, zarówno trudne, jak i pozytywne, może rodzinę wzmocnić lub osłabić, a zależy to od sposobu, w jakim będzie ona stara-

ła się poradzić sobie z zaistniałą sytuacją. Wzajemne oskarżenia, zazdrość i nie wyrażanie wprost tego, co się myśli i czuje sprawi, że sytuacja trudna stanie się jeszcze trudniejsza i może doprowadzić do rozpadu rodziny, natomiast sytuacja pozytywna stanie się przyczyną konfliktu. Z kolei wzajemne wspieranie się, współpraca, zaangażowanie w sprawy rodziny i odkrywanie swojej przynależności mogą spowodować, że nawet wydarzenia trudne staną się dla rodziny czynnikiem budującym. Podobna zależność istnieje w funkcjonowaniu organizacji: jeżeli sytuacja trudna stanie się przyczyną wzajemnych pretensji, złości i obniżenia jakości wykonywanej pracy, będzie ona miała znacznie większe negatywne konsekwencje dla wszystkich: i pracodawców i pracowników. Gdy zaś potraktowana zostanie jako okazja do szukania nowych rozwiązań, zwiększenia zaangażowania i partycypacji, to być może stanowić ona będzie punkt wyjścia dla znalezienia nowych sposobów radzenia sobie i współpracy<sup>1</sup>.

### PODSUMOWANIE

Podsumowując problematykę załamywania się kontaktów psychologicznych w sytuacji kryzysu należy podkreślić dwie zasadnicze sprawy. Po pierwsze należałoby dbać o kształtowanie się adekwatnych kontraktów psychologicznych, niezawierających niemożliwych do spełnienia obietnic. Po drugie, jak pokazują badania, bardziej podmiotowe traktowanie pracowników, w tym rzetelnie informowanie o istniejącej lub zmieniającej się sytuacji, stwarzanie okazji do wypowiedzenia się, a nawet zachęcanie do szukania nowych rozwiązań może zmniejszyć negatywne konsekwencje związane z naruszeniem kontraktu, w tym także obniżenie się jakości pracy czy liczby zachowań kontrproduktywnych.

### LITERATURA

- Grabek A., 2012, <http://www.rp.pl/artukul/19,865646-Edukacja-pozera-gminy.html>.
- Greeberg J., 1990, *Employee Theft as a Reaction to Under-payment Inequity: the Hidden Cost of Pay Cuts*, „Journal of Applied Psychology”, No. 75.  
<http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artukul/samorzadowe-budzety-moga-uratowac-tylko-oszczednosci>.
- <http://www.stat.gov.pl>.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., 2000, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morrison E.W., Robinson S., 1997, *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, „The Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 1.

---

<sup>1</sup> Jak to miało miejsce w przypadku projektu likwidacji szkół w Krzyżówkach i Koszarawie Bystrej [por. Oprzędek, Kuraś, 2012, <http://wyborcza.pl/duzyformat...>].



- Oprzędek K., Kuraś B., 2012, [http://wyborcza.pl/duzyformat/1,127291,11150243,Monessori\\_pod\\_Babia\\_Gora.html](http://wyborcza.pl/duzyformat/1,127291,11150243,Monessori_pod_Babia_Gora.html).
- Radwan A., 2012, [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/587485,nauczyciele\\_dobijaja\\_gminy\\_czternasta\\_pensja.html](http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/587485,nauczyciele_dobijaja_gminy_czternasta_pensja.html).
- Robinson S.L., Rousseau D.M., 1994, *Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm*, „Journal of Organization Behavior”, No. 15.
- Schaubroeck J., May D.R., Brown F.W., 1994, *Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment*, „Journal of Applied Psychology”, No. 79.
- Schein E.H., 1988, *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Walewska-Wojciechowska N., 2011, <http://www.lubuskiegminy.pl/index.php/prasa-i-wydarzenia/owiata/380-samorzdowcy-przeciwko-finansowaniu-nauczycieli-z-budzetow-gminnych>.
- Zbiegień-Maciąg L., 2005, *Nowe modele kultury organizacyjnej w kontekście wyzwań XXI wieku [w:] Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kożusznik, Uniwersytet Śląski, Katowice.

### *Streszczenie*

Artykuł ma na celu przedstawienie zmieniającej się sytuacji psychologicznej pracowników sektora publicznego na przykładzie nauczycieli. Z powodu kryzysu finansów publicznych część ważnych przesłanek, które wpłynęły na ich decyzję o zatrudnieniu się w placówkach oświatowych uległa dezaktualizacji. Dlatego też ta grupa zawodowa musi poradzić sobie nie tylko z samym kryzysem, który dotyka ich tak samo, jak i innych obywateli, ale muszą oni także skonfrontować się z załamaniem stabilnego obrazu swojej roli i przyszłości w organizacji, która ich zatrudnia. Wymaga to od nich gotowości do zmiany zarówno oczekiwań co do stabilności własnego zatrudnienia, jak i wypracowania nowego systemu motywacyjnego.

### **Psychological Contract Crisis between Employees and Organizations due to Public Finances Crisis**

#### *Summary*

The paper presents psychological situation of public sector employees, on the example of teachers. Due to public finances crisis, some important reasons influencing teachers' decision to work in educational institutions have been outdated. Therefore, teachers must deal not only with the crisis affecting them in the same way as other citizens, but they must also confront the collapse of a stable image of their own role and their future in the organization. This requires them to be ready to change their expectations regarding employment stability and to develop their new motivational system.