

Wpływ wybranych czynników na formowanie kontraktu psychologicznego w organizacji

Nadesłany: 11.02.16 | Zaakceptowany do druku: 17.05.16

Anna Rogozińska-Pawelczyk*

Kontrakt psychologiczny opisuje relacje wymiany zachodzące między pracownikami a organizacjami. Cechą nadrzędną, charakterystyczną dla kontraktu psychologicznego jest to, że składa się on zarówno z wypowiedzianych, jak i niepisanych wzajemnych oczekiwań i zobowiązań powstałych między dwiema stronami umowy. Celem artykułu jest zaprezentowanie wpływu wieku i stażu pracy na kształtowanie się kontraktu psychologicznego ze względu na zmienne oczekiwane, jak i oferowane przez pracowników w drodze wymiany z pracodawcami. Ponadto wykazano, że wraz z wiekiem i stażem pracy pracownika zmieniają się preferencje w realizowaniu określonego typu kontraktu psychologicznego (tj. transakcyjnego, zrównoważonego i relacyjnego), a także postrzeganie zakresu naruszenia kontraktu psychologicznego. Analizę opracowano na podstawie badań własnych, którymi objęto 800 pracowników z dużych i średnich firm działających na terenie Polski. Wyniki badań wykazały, że warunki kontraktu oraz percepcja jego naruszenia zmieniają się wraz z wiekiem pracowników oraz ich stażem w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: wiek, czynniki demograficzne, kontrakt psychologiczny.

The Influence of Selected Factors on the Formation of Psychological Contract in Organizations

Submitted: 11.02.16 | Accepted: 17.05.16

Psychological contract describes the exchange relationships that occur between employees and organizations. A characteristic feature of the psychological contract is that it consists of both spoken and unspoken mutual expectations and obligations arising between the two parties. The aim of the article is to present the effects of age and seniority on the development of the psychological contract due to the expected values and the values offered by the employees in an exchange with employers. In addition, it has been shown that with age and years of service the employees change preferences in the implementation of a specific type of psychological contract (i.e. transactional, sustainable and relational) as well as the perception of the scope of violation of the psychological contract. The analysis was developed based on the author's own research, which involved 800 employees of large and medium-sized companies operating in the Polish territory. The results showed that the conditions of the contract and the perception of its breach vary with age of employees and their experience in the workplace.

Keywords: age, demographic factors, gender, psychological contract.

JEL: J11, J16, D23

* **Anna Rogozińska-Pawelczyk** – dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39, 90-214 Łódź; e-mail: arogzinska-pawelczyk@wp.pl.

1. Wprowadzenie

Starzenie się społeczeństwa pociąga za sobą istotne konsekwencje dla rynku pracy, organizacji i pracowników (Bal, Kooij i Rousseau, 2015; United Nations, 2009). Na całym świecie obserwuje się tendencje stale zmieniających się czynników demograficznych związanych ze spadkiem dzietności, a także wzrostem długowieczności, szczególnie pokolenia z wyżu demograficznego, które obecnie zbliża się do wieku emerytalnego. W wielu krajach przyrost naturalny jest ujemny, co sprawia, że w przyszłości pracodawcom coraz trudniej będzie pozyskać młodych pracowników, których będzie coraz mniej na rynku pracy. W niedługim czasie polski rynek pracy będzie się składał z coraz większej liczby starszych pracowników, czego konsekwencje są już dziś odczuwalne w postaci sukcesywnego zwiększania ustawowego wieku emerytalnego. Tym samym, rynek pracy staje się dostępny dla coraz to większej puli pracowników, których w znacznym procencie stanowią starsi pracownicy (Truxillo i Fraccaroli, 2013, s. 249–252).

W przypadku niewykorzystania starzejących się zasobów ludzkich firmy niedostosowane do nowych realiów mogą liczyć się z potencjalnymi stratami rentowności i kapitału intelektualnego, co w konsekwencji może mieć dla nich zgubny wpływ. Przyszła konkurencyjność firm oraz sprawność ich działania będą zależały od efektywnego wykorzystania starszych pracowników i rozwoju ich umiejętności. W związku z tym kolejnym problemem będzie zatrzymywanie starszych pracowników, gdyż staje się jasne, że największą dostępną, a jeszcze nie w pełni wykorzystywaną siłą roboczą jest grupa osób starszych, z których większość nadal cieszy się dobrym zdrowiem i jest w stanie wiele wnieść do organizacji (Rogozińska-Pawelczyk, 2011, s. 137–149). Przewagę konkurencyjną uzyskają więc te firmy, które najwcześniej przystosują swoje strategie, procedury wewnętrzne i politykę do nadchodzących zmian.

Okazuje się jednak, że budowanie przez firmy polityki personalnej opartej na koncepcji zarządzania wiekiem sprzyjającej długiej i satysfakcjonującej aktywności zawodowej pracowników w starszym wieku nie jest zadaniem prostym (Bal i Jansen, 2015, s. 129–144). Jednym ze sposobów poprawy wydajności organizacji i sprawienia, by stawała się ona bardziej przyjaznym miejscem pracy dla osób starszych, jest koncepcja kontraktu psychologicznego. Kontrakt psychologiczny opisuje wymianę relacji między pracownikami a organizacją (Rousseau, 1995), która jest niezbędna do zrozumienia postaw i zachowań pracowników w organizacji. Czas realizacji kontraktu psychologicznego odnosi się do wspólnych nieformalnych oczekiwań między pracownikiem a organizacją lub jej przedstawicielami (Wellin, 2010, s. 35). Zakres wzajemnych oczekiwań stanowi treść kontraktu psychologicznego. Oczekiwania w ramach kontraktu mogą być spełnione (realizacja kontraktu psychologicznego) bądź nie (naruszenie kontraktu psychologicznego), co powoduje pewną psychologiczną reakcję emocjonalną (naruszenie/złamanie

kontraktu), która staje się przyczyną zmiany postaw pracowniczych. Kontakt psychologiczny określa kształt relacji między pracownikiem a organizacją i często staje się dopełnieniem formalnych uzgodnień (Schalk i Roe, 2007, s. 167). Oznacza to istotność roli kontraktu, ponieważ umożliwia on pracodawcy przewidywać zachowania pracowników i używać odpowiednich metod i narzędzi zarządzania wpływających na kształtowanie postaw związanych z pracą, co przynosi efekty w postaci realizacji celów organizacji. (McFarlane Shore i Tetrick, 1994, s. 91–109). W związku z tym interesujące jest, jak treść kontraktu ewoluuje, jak zmieniają się w czasie oczekiwania pracowników oraz oferowane przez nich zobowiązania, a także kiedy zaczynają dostrzegać moment naruszenia zawartej nieformalnej umowy.

Głównym celem artykułu jest analiza wpływu wieku na realizację założeń kontraktu psychologicznego zawartego między pracownikami a organizacją. Artykuł bada także, jak wraz z wiekiem i doświadczeniem pracownika zmienia się jego postrzeganie zakresu realizacji lub naruszenia kontraktu psychologicznego.

W części teoretycznej zostały opisane sposoby kształtowania kontraktu psychologicznego w zależności od wieku i stażu pracy pracownika. Po pierwsze, wykazano, że potrzeby i oczekiwania pracowników są modyfikowane wraz z wiekiem. To znaczy pracownicy zdobywają coraz to nowe doświadczenia podczas realizacji swoich ról zawodowych, oferując nowe wartości dla pracodawcy, co wpływa na zmianę oczekiwań pracowniczych i kreowanie nowych warunków zatrudnienia. Po drugie, kontrakt psychologiczny zmienia się i ewoluuje w czasie. W badaniach skupiono się na trzech typach kontraktu: transakcyjnym, zrównoważonym i relacyjnym (Rousseau i McLean Parks, 1993, s. 1–43; Zhao, Wayne, Glibkowski, i Bravo, 2007 s. 647–680). Wyniki badań wykazały też, że wiek może mieć bezpośredni związek z rodzajem kontraktu zawieranego w organizacji (Vantilborgh, Dries, de Vos i Bal, 2015, s. 107–127). Wykazano także, że wiek i staż pracy wpływają na zachodzące reakcje pracowników w kierunku naruszenia bądź łamania warunków kontraktu psychologicznego (Bal, De Lange, Jansen i Van Der Velde, 2008, s. 143–158). Sposoby kształtowania kontraktu psychologicznego zostaną poparte analizą opartą na badaniach własnych, które wskazują, że warunki kontraktu zmieniają się wraz z wiekiem pracowników oraz ich stażem w miejscu pracy.

2. Wybrane czynniki a kontrakt psychologiczny

Badania nad rolą wieku i stażu pracy pracowników w miejscu pracy sięgają wczesnych lat 80. ubiegłego stulecia (Maehr i Kleiber, 1981, s. 787–793; Rhodes, 1983, s. 328–367). Początkowe zainteresowanie badaczy oscylowało przede wszystkim wokół prowadzenia badań wyjaśniających wpływ wieku na efekty, wydajność i zadowolenie z pracy (Avolio, Waldman i McDaniel, 1990, s. 407–422). Na ich podstawie nakreślono teorię heterogeniczności

wieku (Nelson i Dannefer, 1992, s. 17–23) zakładającą, że osoby starsze, wraz z upływem czasu, stają się bardziej niejednorodne. Ostatnie wyniki badań dotyczące starzenia się w miejscu pracy potwierdziły, że przewidywana wartość wieku pracownika w odniesieniu do postaw zawodowych i zachowań jest bardzo znacząca (Bal i Jansen, 2015, s. 129–144; Kooij, De Lange, Jansen i Dijkers, 2008, s. 364–394; Bal i Kooij, 2011, s. 497–523).

Ponieważ proces starzenia jest związany z różnymi zmianami, w tym zmianami osobowości, stylów życia, zdrowia, doświadczeń organizacyjnych i poglądów psychospołecznych, można pokusić się o stwierdzenie, że ludzie wraz z wiekiem, stają się bardziej różni od swoich rówieśników. Dlatego starsi pracownicy będą również bardziej różnorodną grupą w stosunku do innych grup generacyjnych, a więc także będą przyjmowali inne postawy w odniesieniu do doświadczeń związanych z pracą, a także inne psychologiczne reakcje emocjonalne (realizowanie/naruszenie/łamanie kontraktu), które mogą się przyczyniać do zmiany ich podejścia do pracy. Poza tym zmiany wraz z upływającym stażem pracy następują na skutek gromadzenia się w trakcie życia różnorodnych doświadczeń i rozwoju kompetencji zawodowych. Z jednej strony, bardziej doświadczeni pracownicy mogą zaoferować swoim pracodawcom unikalną, innowacyjną wiedzę i swoje know-how, w zamian oczekując nagrody w formie pieniężnej lub rozwoju i awansu w organizacji. Jednakże nabyte bogate doświadczenia zawodowe powodują wraz z wiekiem zmianę percepcji celów w kierunku samorealizacji emocjonalnej i zadowolenia. Starsi ludzie, z dużym stażem zawodowym coraz bardziej koncentrują się na teraźniejszości, a zwłaszcza na unikaniu negatywnych i utrzymaniu pozytywnych uczuć (Carstensen, 2006, s. 1913–1915; Carstensen i Mikels, 2005, s. 117–121). Z drugiej strony, z upływem czasu pracownicy doświadczają mentalnej straty swoich możliwości, zdolności i umiejętności. Aby poradzić sobie z tymi stratami, mogą korzystać z wielu strategii dostosowywania się do otoczenia, poprzez wybieranie jedynie tych, najważniejszych ich zdaniem celów do spełnienia, zawężając ich zakres i koncentrując się na tych, które będą dawały poczucie samorealizacji (Abraham i Hansson, 1995, s. 96). W związku z tym ważne jest, aby ustalić, jakie zmiany następują wraz z wiekiem i stażem pracy, które leżą u podstaw postrzegania i realizowania kontraktu psychologicznego.

3. Wybrane czynniki a treść kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny w swej treści odwołuje się do sprawiedliwości, zaufania i obustronnego wywiązywania się z warunków umowy (Rousseau, 1995). Schein stwierdził, że kontrakty psychologiczne ewoluują. Zmiana kontraktu psychologicznego przebiega w trzech fazach: rozpoczęcia życia zawodowego, rozwoju zawodowego i dojrzałości zawodowej pracownika, które różnią się między sobą pod względem potrzeb i aspiracji pracowników, co jest wynikiem zmian w środowisku pracy i sytuacji rodzinnej (Schein,

1965). Rousseau rozumie tę zmianę zupełnie inaczej. To treść kontraktu się zmienia i dojrzewa, a nie sam pracownik. Zachodząca relacja między pracownikiem a organizacyjną ulega zmianie wraz z doświadczeniem, którego obydwie strony nabywają (Rousseau, 1989, s. 125). Ponadto ta sama autorka przyznała, że zmiany w środowisku biznesowym i zmiany stylu zarządzania mają także wpływ na treść kontraktu (Rousseau, 1995)

Schalk (2004, s. 284–311) dowiódł, że wraz z wiekiem i stażem pracy zobowiązania pracowników zwiększają się, a obowiązki pracodawcy wykazują bardziej złożony charakter. Na podstawie wyników badań Schalk (2004, s. 284–311) stwierdził, że starsi pracownicy stają się bardziej życzliwi oraz że tworzą kontrakt psychologiczny o wyższym wkładzie niż pracodawcy. Stąd wniosek, że w ciągu cyklu życia zawodowego pracownicy będą oczekiwali mniej od swojego pracodawcy, a ich postrzeganie obowiązków wobec pracodawcy może ustabilizować się lub nawet zwiększyć wraz z wiekiem.

4. Wybrane czynniki a rodzaje kontraktów psychologicznych

Rodzaj kontraktu psychologicznego odnosi się do charakteru relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. W literaturze przedmiotu uwaga skupiona jest zwykle na trzech rodzajach umów: relacyjnych, zrównoważonych (szeroko opisywanych w psychologii) i transakcyjnych (związanych z ekonomią i zarządzaniem) (Aggarwal i Bhargava, 2010; Rousseau, 1995).

Kontrakty transakcyjne odnoszą się do krótkoterminowych aspektów relacji, gdzie nie ma miejsca na wzajemne zaangażowanie i działalność wobec siebie (Rousseau i McLean Parks, 1993, s. 1–43). Charakter tego rodzaju kontraktów jest czysto materialistyczny.

Istotę kontraktów zrównoważonych stanowi wymiana zaangażowania i lojalności pracownika na perspektywę bezpiecznego zatrudnienia, tworzoną nie tyle z tytułu zawarcia długookresowej umowy o świadczenie pracy, ile raczej systematycznie uprawdopodobnianej przez rozwój kompetencji zawodowych, czyli kształtowanie tzw. zatrudnialności (*employability*). Gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika są w sposób czytelny uzależnione od jego osiągnięć zawodowych, konfrontowanych z rosnącymi wymaganiami w tym zakresie.

Z kolei kontrakty relacyjne wiążą się z relacjami opartymi na wzajemnym porozumieniu i procesie wymiany głównie elementów ekonomicznych i socjoemocjonalnych. Istotą kontraktów relacyjnych jest ustanowienie długoterminowych i opartych na wzajemnym zaufaniu związków (Rousseau i McLean Parks, 1993, s. 1–43). Wskutek skupienia uwagi w relacyjnych kontraktach na zaangażowaniu organizacyjnym i rozwoju kariery w ramach organizacji można twierdzić, że starsi pracownicy, z wysokim stażem zawodowym odchodzą w czasie od relacyjnych kontraktów psychologicznych na rzecz transakcyjnych. Jednak ze względu na emocjonalny charakter umów

relacyjnych, można również uznać, że to właśnie starsi pracownicy mogą rozwinąć bardziej relacyjny kontrakt w czasie.

Badania pokazują wiele sprzeczności w tym obszarze. Przeprowadzona metaanaliza (Vantilborgh, Dries, Vos, i Bali, 2015, s. 107–127) wykazała, że wiek i staż pracy negatywnie wiążą się z transakcyjnymi kontraktami psychologicznymi, na rzecz relacyjnych. Inni badacze Bal i Kooij (2011, s. 497–523) stwierdzili, że stopień, w jakim wiek i staż wpływa na rodzaj kontraktu, zależy od tego, jak ważną rolę pełni praca w życiu pracowników. Dla młodszych pracowników rola pracy w życiu człowieka nie odgrywała tak dużego znaczenia jak w przypadku starszych pracowników, którzy widzą w niej centralne miejsce w ich życiu. Starsi pracownicy dla idei pracy są gotowi zainwestować w relacje z organizacją, rozwijając tym samym relacyjny kontrakt psychologiczny. Ze względu na złożony charakter rozumienia wieku, stażu zawodowego oraz rodzaju kontraktów psychologicznych nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy starsi pracownicy nawiązują i realizują więcej kontraktów typu transakcyjnego czy relacyjnego.

5. Wybrane czynniki a naruszenie i łamanie kontraktu psychologicznego

Naruszenie kontraktu jest definiowane jako poznanie przez pracownika niedopełnienia przez pracodawcę jednego lub więcej elementów kontraktu psychologicznego (Morrison i Robinson, 1997, s. 226–256.). Łamanie kontraktu jest określane jako reakcja emocjonalna na naruszenie warunków. Naruszenie i łamanie kontraktu wiąże się z szeregiem efektów, w tym z: obniżoną motywacją do pracy, satysfakcją z pracy, organizacyjnym zaangażowaniem i wydajnością z pracy oraz zwiększoną rotacją pracowników (Zhao, Wayne, Glibkowski i Bravo, 2007, s. 647–680; Bal, De Lange, Jansen i Van Der Velde, 2008, s. 143–158). Wraz z wiekiem i rosnącym stażem pracy mogą następować różne skutki naruszenia i łamania warunków kontraktu, a zwłaszcza sposobu zachowania i przyjmowania określonych postaw. Wiele badań koncentruje się na wyjaśnianiu ludzkich reakcji będących efektem naruszenia warunków kontraktu, w tym na znaczeniu czynników związanych ze starzeniem się.

Bal, Lange, Jansen i Van Der Velde (2008, s. 143–158) w swoich badaniach stwierdzili, że gdy pracownicy stają się starsi, koncentrują się bardziej na celach emocjonalnych i utrzymaniu dobrostanu. Seniorzy, gdy mają do czynienia z negatywnymi doświadczeniami o zabarwieniu emocjonalnym, takimi jak łamanie warunków umowy, stają się bardziej ukierunkowani na utrzymanie istniejących relacji. Stąd wynikało oczekiwanie, że starsi pracownicy, z wysokim stażem pracy zareagują mniej intensywnie, gdy dojdzie do naruszenia warunków kontraktu, co w mniejszym stopniu zakłóca ich związek z organizacją. Potwierdzono ogólne poparcie dla tej hipotezy. Okazało się bowiem, że młodszy pracownicy, rozpoczynający dopiero zatrudnienie, reagowali na naruszenie kontraktu silniej spadkiem zaufania i zaangażo-

wania organizacyjnego niż starsi pracownicy (Bal, De Lange, Jansen i Van Der Velde, 2008, s. 143–158).

Bal, De Lange, Zacher i Van der Heijden (2013, s. 279–292) przetestowali model, w którym stosunki między naruszeniem kontraktu i zaangażowaniem organizacyjnym były moderowane przez dwa czynniki związane z wiekiem i stażem pracy: przyszłą perspektywą czasu pozostałego do zakończenia kariery zawodowej (moment przejścia na emeryturę) i posiadanym doświadczeniem zawodowym. Autorzy wykazali, że wraz z wiekiem obniża się przyszła perspektywa czasu zawodowego, co było związane z większym doświadczeniem zawodowym związanym z rozwijaniem profesjonalnej wiedzy w czasie. Wykazali oni także, że wysoka przyszła perspektywa czasu zawodowego obecna głównie u młodych pracowników była związana z silniejszymi reakcjami na niespełnione zobowiązania. Wskazano jednak, że wysoki poziom specjalistycznej wiedzy zawodowej występujący u starszych pracowników wiąże się z silniejszymi reakcjami na naruszenie warunków kontraktu.

Przytoczone badania dowodzą, że wraz z wiekiem i posiadanym stażem pracy następują różne reakcje emocjonalne na skutki łamania kontraktu, a także że reakcje te mogą ulegać zmianie w zależności od poziomu posiadanej perspektywy czasu zatrudnienia i ilości zdobytej wiedzy zawodowej.

6. Metodyka badań

W pierwszym kwartale 2015 r. przeprowadzono badanie empiryczne wśród 800 pracowników dużych i średnich firm zlokalizowanych na terenie całej Polski w ramach projektu pt. „Model ZZL oparty na kontrakcie psychologicznym” nr UMO-2013/09/B/HS4/00474 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (NCN).

Badanie przeprowadzone zostało metodą PAPI, tj. metodą wywiadów bezpośrednich, w których udział wzięło 272 (34%) pracowników dużych firm i 528 (66%) pracowników średnich firm. Podstawę bazy firm do doboru respondentów w badaniu stanowiły firmy uczestniczące w pierwszym etapie realizacji projektu badawczego pt. „Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi oparty na kontrakcie psychologicznym” w badaniu ankietowym pracodawców z dużych i średnich firm z całego kraju¹. Odpowiedzi na pytania ankiety były udzielane w 46% przez kobiety i w 54% przez mężczyzn. Większość uczestników przeprowadzonego wywiadu kwestionariuszowego była zatrudniona na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony – około 70%. Pozostałe 30% próby badawczej stanowiły osoby pracujące na podstawie innego rodzaju umów o pracę lub bez takich umów. Podział badanej próby pracowników ze względu na wykształcenie kształtował się następująco – po 40% udziału osób z wykształceniem średnim i wyższym oraz 20% z wykształceniem poniżej poziomu średniego.

Najliczniej reprezentowane w badanej grupie były osoby pracujące ogółem ponad 10 lat. Mały staż pracy ogółem – do trzech lat – miało około

11% próby, a 22% pracowało dłużej niż 3 lata, ale nie więcej niż 10 lat. Zróżnicowanie próby pracowników według wieku wykazało, że prawie 30% wyniósł udział osób w przedziałach 31–39 lat i 40–49 lat. Jedną czwartą stanowili młodzi pracownicy, do 30. roku życia. W najmniejszym stopniu były reprezentowane osoby między 50. a 55. rokiem życia (13,3%) oraz powyżej 55. roku życia – ich udział wynosił 7%.

Pracownicy, którzy wyrazili zgodę na udział w wywiadzie kwestionariuszowym, zostali poproszeni najpierw o pisemną odpowiedź na zadane otwarte pytanie: „Jakie oczekiwania i zobowiązania mają wobec siebie pracownicy i pracodawcy?”, w wyniku którego, ustalono po 11 najczęściej powtarzających się oczekiwań i zobowiązań. Dalszy proces badawczy polegał na dostarczeniu respondentom podczas wywiadów bezpośrednich ankiety mającej na celu ustalenie stopnia ważności danego oczekiwania i zobowiązania w obecnym miejscu zatrudnienia, co badało treść kontraktu psychologicznego. Określenie stopnia ważności wiązało się przyporządkowaniem przez respondentów różnym oczekiwaniom i zobowiązaniom wagi od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że dana pozycja kwestionariusza w ogóle nie odnosi się do relacji pracodawca–pracownik, a 5 oznacza, że dana pozycja kwestionariusza w bardzo wysokim stopniu opisuje zachodzące relacje.

Zmienne dotyczące oczekiwań i zobowiązań były podzielone. Zostały wykorzystane trzy kategorie kontraktu: transakcyjny, zrównoważony i relacyjny kontrakt psychologiczny. Dla realizacji celu badania na etapie ilościowej analizy uzyskanych wyników pracownicy zostali podzieleni na pięć grup wiekowych (do 30 lat, 31–39 lat, 40–49 lat, 50–55 lat oraz powyżej 55. roku życia). Respondenci również zostali podzieleni na trzy grupy ze względu na przebyty staż pracy ogółem (początkujący – do 3 lat doświadczenia, młody pracownik od 4 do 10 lat doświadczenia, starszy – powyżej 10 lat doświadczenia).

W dalszej procedurze badawczej zadano pracownikom pytanie dotyczące warunków naruszenia kontraktu psychologicznego oraz sprecyzowania konsekwencji jego naruszenia. Obszary naruszania i łamania warunków kontraktu były również rozpatrywane w ramach trzech kategorii kontraktu, na podstawie systemu kategoryzacji wykorzystywanego przez Thompsona i Harta (2006, s. 229–241). Zmienne sklasyfikowane w kategorii transakcyjnego kontraktu psychologicznego zawierały elementy ekonomiczne, tj. wynagrodzenie, jego poziom i skład oraz podział zysku ze względu na wkład pracownika. Zmienne przypisane do relacyjnego kontraktu psychologicznego obejmowały takie elementy społeczne, jak dobra atmosfera w miejscu pracy, wartości związane z odpowiedzialnością społeczną organizacji i relacjami między pracownikiem a pracodawcą (np. pewność i bezpieczeństwo pracy lub uczciwość pracodawcy). Zmienne sklasyfikowane w kategorii zrównoważonego kontraktu psychologicznego odwoływały się do elementów, które mogą być źródłem przyszłych dochodów, np. możliwość rozwoju osobistego lub awansu.

Na kolejnym etapie realizowanego badania zastosowano metody statystyki opisowej oraz wnioskowania statystycznego, które umożliwiły weryfikację badanych zależności oraz dokonanie charakterystyki wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Zastosowane metody badawcze odnosiły się do przeprowadzonej analizy korelacji oraz do badania istotności otrzymanych współczynników korelacji, gdzie za minimalny dopuszczalny poziom istotności uznano $p < 0,05$. W obliczeniach operowano współczynnikiem korelacji rang Spearmana.

7. Wyniki badania

Ze względu na charakter zachodzących wymian między pracownikami i organizacjami, które odnoszą się do oczekiwań i zobowiązań pracowników, na kształtowanie kontraktu psychologicznego mogą wpływać dwa wiodące czynniki:

- wiek – wraz z upływającym czasem pracownicy dorastają, zmienia się ich sytuacja społeczno-materialna, która wywołuje różne nowe potrzeby, co stanowi naturalny porządek życia,
- staż pracy ogółem – pracownicy w trakcie praktyki zawodowej zdobywają coraz większą wiedzę, a co za tym idzie zakres władzy (formalnej i nieformalnej) i zwiększoną odpowiedzialność za wykonywane zadania (Rousseau, McLean Parks, 1993).

W celu zbadania wpływu wybranych czynników respondentów badania obliczone zostały współczynniki korelacji rang Spearmana liniowej i weryfikacji hipotezy o ich statystycznej istotności. Wskaźniki korelacji rang Spearmana mierzą siłę zależności dwóch zmiennych w przedziale od -1 do 1 i zostały określone na podstawie wartości p-value, wyznaczonej przy wykorzystaniu do obliczeń pakietu statystycznego SPSS. Wskaźniki istotne statystycznie oznaczone zostały symbolem (*) dla poziomu istotności $0,05$; (**) dla poziomu istotności $0,01$ oraz (***) dla poziomu istotności $0,001$.

Zbadano zależność między wiekiem, stażem pracy a typem kontraktu psychologicznego. Wyniki badań potwierdziły relacje między różnymi rodzajami oczekiwań i zobowiązań pracowników w zależności od wieku i stażu pracy. Potwierdził się również istniejący związek pomiędzy naruszeniem założeń kontraktowych a wiekiem pracowników i ich stażem pracy. Wszystkie prezentowane poniżej wskaźniki korelacji są istotne na poziomie $0,001$, dlatego oznaczono je odpowiednim symbolem (***). Poziomy wskaźników korelacji wskazują na silne związki badanych zmiennych z wiekiem i stażem pracy pracowników.

Dane przedstawione w tabeli 1 pokazują, że wzrostowi wieku towarzyszy spadek znaczenia kontraktu psychologicznego typu transakcyjnego, w zamian za to następuje wzrost preferencji nawiązywania relacyjnych kontraktów psychologicznych. Młodzi pracownicy (w wieku do 30 lat) bardziej koncentrują się na zmiennych ekonomicznych, starają się zdobywać wiedzę i możliwości budowania własnej zatrudnialności oraz osobistej reputacji zawodowej.

Wyszczególnienie	Wiek	Staż pracy ogółem
Rodzaj kontraktu psychologicznego	-0,7920***	-0,4360***
Zobowiązania wobec pracodawcy	-0,1570***	0,5450***
Oczekiwania pracownicze	-0,1056**	-0,9840***
Naruszenie kontraktu psychologicznego	-0,1490***	-0,2194***

*p < 0,05, ** p < 0,01, ***p < 0,001

Tab. 1. Współczynniki korelacji między wybranymi czynnikami a elementami kształtowania się kontraktu psychologicznego. Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy w wieku 31–39 podkreślają zmienne transakcyjnego kontraktu psychologicznego, ale również skupiają się bardziej na zrównoważonym kontrakcie, który obejmuje takie zmienne, jak budowanie osobistej reputacji zawodowej na podstawie osiągnięć zawodowych, konfrontowane z rosnącymi wymaganiami w tym zakresie. Pracownicy w wieku 40–49 lat koncentrują się na rozumieniu założeń transakcyjnego kontraktu psychologicznego, ale w tym wieku zauważalny jest wzrost relacyjnych kontraktów psychologicznych. Możliwe jest, że ta grupa pracowników jest bardziej świadoma swojej wartości potwierdzonej w trakcie doświadczenia zawodowego oraz bardziej skoncentrowana na budowaniu własnej zatrudnialności. Pracownicy w wieku 50–55 lat i powyżej 55. roku życia najbardziej doceniają wartość nawiązywanego relacyjnego kontraktu psychologicznego. Doceniają oni bezpieczeństwo zatrudnienia, utożsamiane z perspektywą tworzoną przez zawarcie umowy o pracę na czas nieokreślony oraz możliwości realizowania kariery wewnątrzorganizacyjnej.

W analizowanych grupach wiekowych zauważalne są również zmiany rodzaju oferowanych przez pracowników zobowiązań oraz formułowanych oczekiwań wobec pracodawców. Ważność zobowiązań wobec pracodawcy i oczekiwań pracowniczych rośnie wraz ze spadkiem wieku. Dla pracowników w wieku do 39. roku życia istotne stają się zmienne z grupy kontraktu transakcyjnego, takie jak: elastyczność, partnerstwo i tożsamość pracownicza, permanentne uczenie się, mobilność kompetencyjna, zawodowa i przestrzenna.

Oferta zobowiązań i oczekiwań pracowniczych z grupy zrównoważonego kontraktu jest związana głównie z grupami wiekowymi między 40. a 55. rokiem życia. W tym wypadku oczekiwania i zobowiązania w ramach kontraktu zrównoważonego składają się z takich zmiennych, jak lojalność, uczciwość, pracowitość, zatrudnialność i zaangażowanie w rozwój kompetencji.

W przypadku najstarszej grupy pracowników najistotniejsze okazały się oczekiwania i zobowiązania w ramach kontraktu relacyjnego związanego z następującymi zmiennymi: lojalność organizacyjna, zaangażowanie organizacyjne, paternalizm i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Wyniki badań wykazały, że istnieją także związki między wiekiem a rodzajem naruszenia kontraktu psychologicznego. Kontrakty „dorastają” i „sta-

rzeją się” wraz z pracownikami. Badania wykazały, że naruszenie założeń kontraktu psychologicznego następuje wraz ze spadkiem wieku, czyli młodszy pracownicy częściej odczuwają skutki naruszenia kontraktu niż osoby w starszym wieku.

Pracownicy w wieku poniżej 30. roku życia postrzegają naruszenie kontraktu w słabych i nieodpowiedzialnych zachowaniach zarządzania (jakość strategii, terminowość wypłat i złe warunki pracy). Pracownicy powyżej 55. roku życia koncentrują się na uczciwości i sprawiedliwości organizacyjnej. Młodzi ludzie postrzegają bardziej naruszenie warunków kontraktu transakcyjnego, mniej zrównoważonego. Pracownicy z grupy wiekowej 31–39 lat nie tak często jak poprzednie grupy postrzegają naruszenie kontraktu transakcyjnego, za to częściej dostrzegają naruszenie zrównoważonego i relacyjnego kontraktu psychologicznego. Pracownicy w wieku 40–49 są bardziej skłonni zauważać naruszenie postanowień kontraktu relacyjnego w stosunku do postrzeganego naruszenia kontraktu zrównoważonego. Podobnie pracownicy w grupie powyżej 55. roku życia wskazują głównie naruszenie kontraktu typu relacyjnego.

Przeanalizowano także stosunki między stażem pracy a rodzajem kontraktu. Wyniki badań potwierdziły również, że istnieje związek między stażem pracy a nawiązywanym rodzajem kontraktu psychologicznego. Potwierdza to opinia Scheina z 1965 r. (Schein, 1965).

Zmienne relacyjnego kontraktu psychologicznego zostały zdominowane we wszystkich grupach, jednak badania dowodzą, że zmienne kontraktu zrównoważonego i kontraktu transakcyjnego różnią się w różnych grupach. Młodzi pracownicy, ze stażem do 3 lat, zwracają większą uwagę na zmienne kontraktu transakcyjnego niż zrównoważonego, pracownicy do 10 lat pracy – odwrotnie, ważniejsze są dla nich założenia kontraktu zrównoważonego niż transakcyjnego. Analiza zawartości kontraktu psychologicznego w grupie najdłużej pracujących, ponad 10 lat, wykazała, że dla takich pracowników najważniejsze są zmienne kontraktu relacyjnego.

Wyniki badań wykazały również relacje między stażem pracy a oczekiwaniami formułowanymi w stosunku do pracodawcy i zobowiązaniami pracowników. Zauważono, że pracownicy są świadomi zmian w obrębie ważności zobowiązań i oczekiwań. Staż pracy wpływa malejąco na oczekiwania pracowników wobec pracodawcy. Płyńie stąd wniosek, że mniej oczekiwań formułuje wobec pracodawcy grupa pracowników z długim stażem pracy, a co za tym idzie z większym doświadczeniem zawodowym. W przypadku pracowników z niedużym stażem pracy ważność oczekiwań wobec pracodawcy nabiera w ich przypadku istotnego znaczenia. Odwrotną sytuację zauważyć można w przypadku zaciąganych zobowiązań pracowniczych. W miarę wzrostu stażu pracy rośnie ważność zobowiązań. Innymi słowy, osoby pracujące ponad 10 lat są bardziej świadome i przywiązują większą wagę do wywiązywania się ze zobowiązań, traktując ich wypełnianie w sposób bardziej emocjonalny, honorowy.

Zanotowano również coraz większą preferencję oferowania zobowiązań typu relacyjnego. Wyniki badań wykazały również związek między stażem pracy a postrzeganiem naruszenia warunków kontraktu. Naruszenie warunków kontraktu było związane z malejącym stażem pracy. Pracownicy z krótkim stażem częściej odczuwają konsekwencje naruszenia kontraktu w stosunku do dłużej pracujących współpracowników. W grupie 4–10 lat najbardziej widoczne było naruszenie zrównoważonego kontraktu psychologicznego. Główne różnice zaobserwowano także w relacyjnych i transakcyjnych kontraktach. Pracownicy z krótkim stażem pracy częściej postrzegali naruszenie kontraktu transakcyjnego niż zrównoważonego. Pracownicy najstarsi stażem częściej niż inne grupy wskazywali naruszenie kontraktu relacyjnego.

8. Podsumowanie

Wyniki badań i ich analiza pokazują, że kontrakt uznaje się za zróżnicowane psychologiczne zjawisko w zależności od grup wiekowych, a także w zależności od stażu pracy. Kontrakt psychologiczny może być uznany za proces dynamiczny, gdyż kształtuje się, dojrzewa wraz z wiekiem pracownika, a także się starzeje. Zmiany w życiu osobistym pracowników wpływają na zmianę kształtu ich zobowiązań i oczekiwań. Wpływają one również na wrażliwość percepcji pracowników w ramach naruszenia warunków kontraktu. Czasami organizacje, rozwijając się, nie zmieniają w czasie warunków kontraktów, co może się także przyczyniać do ewolucji w postrzeganiu przez pracowników zmian w kontraktach w kategoriach ich naruszenia. Opierając się na rozważaniach teoretycznych i analizie wyników badań, można wskazać trzy elementy kontraktu psychologicznego, które mogą ulegać zmianom pod wpływem wieku oraz stażu pracy: treść, rodzaj kontraktu oraz reakcja na niedotrzymanie warunków kontraktu.

Po pierwsze, wiek może wpływać na zaciągane pomiędzy stronami oczekiwania i zobowiązania. Kontrakt odnosi się zarówno do wypowiedzianych, jak i niezwerbalizowanych oczekiwań i zobowiązań pojawiających się w relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Choć istnieją pewne badania na ten temat, to wiele aspektów pozostało jeszcze do zbadania. Nadal nie do końca widać związki pomiędzy poziomem ważności oczekiwań i składanych obietnic w trakcie pracy pracownika. Przeprowadzone badania dowiodły natomiast, że wraz z wiekiem i stażem pracy oczekiwania stają się mniej istotne, a zobowiązania w stosunku do organizacji ulegną zmianie.

Po drugie, wiek może decydować o wyborze określonego rodzaju relacji pracownika z pracodawcą. Badania dowiodły spadku wraz z wiekiem realizacji kontraktów transakcyjnych, co potwierdzają również wyniki innych badań (Vantilborgh, Dries, de Vos i Bal, 2015, s. 107–127). Efekt ten może być również wzmocniony poprzez doświadczenie zawodowe nabywane przez pracowników w ramach nabywanego stażu pracy w organizacji. Prawdopodobnie pracownicy częściej realizujący kontrakty psychologiczne typu rela-

cyjnego mogą być bardziej skłonni do pozostania w organizacji, podczas gdy innym, preferującym kontrakty transakcyjne łatwiej jest podjąć decyzję o odejściu z pracy.

Po trzecie, wiek i staż pracy mogą wpływać na to, jak pracownicy reagują na niedotrzymanie przez pracodawcę warunków kontraktu psychologicznego. Badania wykazały, że starsi pracownicy mogą wykazywać słabsze reakcje w związku z naruszeniem kontraktu psychologicznego w porównaniu z pracownikami młodszymi. Reakcje te mogą się różnić w zależności od zachodzących wraz z wiekiem zmian, indywidualnego doświadczania procesu starzenia, a także różnych doświadczeń nabywanych w procesie pracy. Potwierdzeniem tej tezy mogą być wyniki badań (Bal i Smit, 2012, s. 6–24; Bal, De Lange, Zacher i Van der Heijden, 2013, s. 279–292), które dowiodły, że krótsza perspektywa czasu pozostałego do zakończenia czasu trwania zatrudnienia i bogate doświadczenie zawodowe mogą mieć przeciwstawne skutki dla starszych pracowników w związku z naruszeniem założeń kontraktu.

Wiek i staż pracy mogą zatem wpływać na różnicowanie się kontraktu psychologicznego poprzez regulację stosunków zachodzącej wymiany między pracownikiem a organizacją.

Przeprowadzona analiza nie jest pozbawiona pewnych ograniczeń i stanowi źródło nowych pytań badawczych. Zjawisko kształtowania kontraktu psychologicznego nie zostało bowiem jeszcze w pełni rozpoznane. Pytanie zatem brzmi, czy funkcjonuje on w takim samym stopniu w świadomości pracowników, jak menedżerów. Czy menedżerowie dokonują modyfikacji umów z pracownikami? Ciekawe jest również to, jakie szczególne cechy stanowią treść różnych rodzajów kontraktów? Jak zmienia się konfiguracja tych cech wraz z wiekiem i stażem pracy? Być może w tym celu istnieje potrzeba nowego sposobu kategoryzacji czynników, które tę zmianę determinują.

Przypisy

- ¹ Przyjęty został następujący schemat doboru respondentów do próby badawczej:
 - Operatem losowania pierwszego stopnia był wykaz 178 podmiotów objętych badaniem ankietowym w poprzednim etapie prac badawczych.
 - Uwzględniono możliwość odmów udziału w badaniu przez wiele z tych firm – badanie wymaga obecności ankietera na terenie badanej firmy i przeprowadzenia wywiadu z pracownikiem, z reguły w godzinach pracy. Przyjęto, że przypadki odmowy zgody kierownictwa na taką procedurę będą dosyć częste.
 - Z tego względu poprzez losowe wymieszanie listy podmiotów z bazy wykorzystanej w badaniu pracodawców utworzona została z pierwszych 80 próba podstawowa, a pozostałe stanowiły próbę rezerwową.
 - Dobór pracowników z firm do wywiadu kwestionariuszowego pozostawiony zostanie do uznania ankieterom – jeżeli to będzie możliwe, ankieter powinien dążyć do wylosowania co N:10-tego pracownika z listy (obecności, płac itd.), tak aby z każdej firmy dobrać do badania nie więcej niż 10 respondentów.
 - W przypadku wylosowania respondenta, który nie może uczestniczyć w wywiadzie (nieobecność, kierownik wysokiego szczebla, odmowa udziału w badaniu), dobrane będzie pierwszy kolejny pracownik z wykazu.

- Jeżeli firma nie zgodzi się na pomoc w losowaniu (udostępnienie listy pracowników), ankietier sam będzie odpowiadał za dobór respondentów, pod jednym warunkiem – każdy z dziesięciu ankietowanych powinien pracować w różnych komórkach organizacyjnych.
- W przypadku braku zgody na prowadzenie wywiadów na terenie firmy (należy brać pod uwagę masową skalę takich przypadków) ankietier może umawiać się indywidualnie z pracownikami na wywiad po lub przed rozpoczęciem pracy.
- W przypadku nieosiągnięcia założonej liczby dziesięciu wywiadów ankietier uzupełni ich liczbę wywiadami z pracownikami firm z listy rezerwowej.

Bibliografia

- Abraham, J.D. i Hansson, R.O. (1995). Successful Aging at Work: An Applied Study of Selection, Optimization, and Compensation through Impression Management. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 50 (2).
- Aggarwal, U. i Bhargawa, P.P. (2010). Predictors and Outcomes of Relational and Transactional Psychological Contract. *Psychological Studies*, 55 (3).
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. i McDaniel, M.A. (1990). Age and Work Performance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type. *Academy of Management Journal*, 33 (2).
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G. i Van Der Velde, M.E. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Metaanalysis of Age as a Moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1).
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Zacher, H. i Van der Heijden, B.I. (2013). A Lifespan Perspective on Psychological Contracts and Their Relations with Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (3).
- Bal, P.M. i Jansen, P.G.W. (2015). Idiosyncratic Deals for Older Workers: Increased Heterogeneity among Older Workers Enhances the Need for I-deals. W: P.M. Bal, D.T.A.M. Kooij i D.M. Rousseau (red.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Amsterdam: Springer.
- Bal, P.M. i Kooij, D. (2011). The Relations between Work Centrality, Psychological Contracts, and Job Attitudes: The Influence of Age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (4).
- Bal, P.M., Kooij, D.T. i Rousseau, D.M. (2015). *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Amsterdam: Springer.
- Bal, P.M. i Smit, P. (2012). The Older the Better! Age-related Differences in Emotion Regulation after Psychological Contract Breach. *Career Development International*, 17 (1).
- Baltes, P.B. i Baltes, M.M. (1990). Psychological Perspectives on Successful Aging: The Model of Selective Optimization with Compensation. *Successful Aging. Perspectives from the Behavioral Sciences*, (1).
- Carstensen, L.L. (2006). The Influence of a Sense of Time on Human Development. *Science*, 312 (5782).
- Carstensen, L.L. i Mikels, J.A. (2005). At the Intersection of Emotion and Cognition Aging and the Positivity Effect. *Current Directions in Psychological Science*, 14 (3).
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. i Dijkers, J. (2008). Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age: A Conceptual Review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4).
- Maehr, M.L. i Kleiber, D.A. (1981). The Graying of Achievement Motivation. *American Psychologist*, 36 (7).
- McFarlane Shore, L. i Tetrick, L.E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. W: C.L. Cooper i D.M. Rousseau (red.), *Trends in Organizational Behavior*. New York: John Wiley.

- Morrison, E.W. i Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 (1).
- Nelson, E.A., Dannefer, D. (1992). Aged Heterogeneity: Fact or Fiction? The Fate of Diversity in Gerontological Research. *The Gerontologist*, 32 (1).
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, 93 (2).
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2011). Efektywne zarządzanie wiekiem. W: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Rousseau, D.M. i McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. W: L.L. Cummings i B.M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, (2).
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shalk, R. (2004). Changes in the Employment Relationship across Time. W: J.A.M. Coyle-Shapiro, L. Shore, M.S. Taylor i L. Tetrick (red.), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Shalk, R. i Roe, R.E. (2007). Towards a Dynamic Model of Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37 (2).
- Thompson, J.A. i Hart, D.W. (2006). Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contracts Theory. *Journal of Business Ethics*, 68.
- Truxillo, D.M. i Fraccaroli, F. (2013). Research Themes on Age and Work: Introduction to the Special Issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (3).
- United Nations. (2009). *Population Ageing and Development 2009*. New York: United Nations.
- Vantilborgh, T., Dries, N., de Vos, A. i Bal, P.M. (2015). The Psychological Contracts of Older Employees. W: P.M. Bal, D.T.A.M. Kooij i D.M. Rousseau (red.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Amsterdam: Springer.
- Wellin, M. (2010). *Zarządzanie kontraktem psychologicznym w zwiększenie wydajności firmy*. Warszawa: Wolters-Kluwer Business.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. i Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-related Outcomes: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60 (3).