



Dorota Żołnierczyk-Zreda

KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY W ŚWIETLE ELASTYCZNEGO ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW – PRZEGLĄD BADAŃ

PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN THE LIGHT OF FLEXIBLE EMPLOYMENT: THE REVIEW OF STUDIES

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy / Central Institute for Labour Protection – National Research Institute, Warszawa, Poland
Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii Społecznej / Ergonomics Department, Laboratory of Social Psychology

STRESZCZENIE

Zmieniające się relacje między pracownikiem a pracodawcą związane ze zwiększającą się elastycznością zatrudnienia przyczyniły się do opracowania nowego paradygmatu do analizy tych relacji – opartego na koncepcji kontraktu psychologicznego. Może on mieć szczególne zastosowanie w Polsce, gdzie elastyczność zatrudnienia rozumiana jako liczba pracowników zatrudnionych na umowy na czas określony, jest obecnie najwyższa w Europie. W artykule przedstawiono koncepcję kontraktu psychologicznego i wyniki badań dotyczących jego zakresu, stopnia zrównowżenia oraz dotrzymywania vs niedotrzymywania. Omówiono także wyniki badań wskazujące, czym różni się kontrakt psychologiczny osób zatrudnionych na czas określony i nieokreślony. Większość wyników wskazuje, że kontrakty psychologiczne pracowników czasowych mają węższy zakres, są mniej zrównoważone i są asymetryczne (na niekorzyść pracownika), mają także bardziej transakcyjny charakter niż kontrakty psychologiczne pracowników stałych. Dobrostan i postawy wobec pracy osób zatrudnionych na umowy terminowe, których kontrakt psychologiczny ma węższy zakres i jest bardziej asymetryczny (na niekorzyść pracownika) w porównaniu z kontraktami pracowników zatrudnionych na stałe oraz tych, którzy doświadczają łamania przez pracodawcę kontraktu psychologicznego, zależą od preferencji dotyczących rodzaju umowy o pracę, posiadanych kwalifikacji i sytuacji na rynku pracy. Med. Pr. 2016;67(4):529–536

Słowa kluczowe: zatrudnienie na czas określony, zatrudnienie na czas nieokreślony, kontrakt psychologiczny, zakres kontraktu, symetryczność kontraktu, spełnienie/niespełnienie kontraktu psychologicznego

ABSTRACT

Changing employment relations between employees and employers due to the increasing employment flexibility have contributed to the development of a new paradigm to analyze these relations based on the concept of psychological contract. This paradigm might be particularly relevant in Poland where the employment flexibility understood as the number of workers with temporary contracts is the highest in Europe. In this paper the concept of psychological contract is presented along with the existing findings related to its range, balance and contract fulfilment vs. contract breach. The results of studies showing the differences in psychological contract of temporary and permanent workers are also presented. The majority of them indicate that psychological contracts of temporary workers are limited in their extent, less balanced and asymmetric (to workers' disadvantage), as well as more transactional in their nature than those of permanent workers. The temporary workers' well-being and attitudes towards work and their reaction to psychological contract breach largely depends on their preferences for this type of employment, on their qualifications and on a labor market situation. Med Pr 2016;67(4):529–536

Key words: fixed-term employment, permanent employment, psychological contract, contract extent, contract symmetry, contract breach

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Dorota Żołnierczyk-Zreda, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii Społecznej, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa, e-mail: dozol@ciop.pl

Nadesłano: 22 lipca 2015, zatwierdzono: 19 lutego 2016

WSTĘP

Powszechnie uważa się, że nastąpiła zmiana tradycyjnych relacji pracowniczych spowodowana m.in. zwiększonymi tendencjami indywidualistycznymi pracowników i zwiększoną elastycznością zatrudnienia. Pierw-

szy czynnik charakteryzuje – obserwowane zwłaszcza w młodym pokoleniu – przedkładanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym ponad bezwarunkowe zaangażowanie w pracę. Towarzyszy temu często wizja tzw. boundaryless carrier (kariera bez granic), co w dużym uproszczeniu oznacza rezygnację

z tradycyjnej ścieżki kariery zawodowej na rzecz zdobywania doświadczeń zawodowych u wielu pracodawców i rozwoju zawodowego w różnych kierunkach [1]. Elastyczność zatrudnienia to czynnik systemowy zmieniający tradycyjne relacje pracodawca–pracownik. Jest związana z obecną polityką dotyczącą zatrudnienia, która od początku lat 90. XX w. zaczęła być aktywnie wdrażana na rynkach pracy w Ameryce Północnej, Australii i Europie Zachodniej, a dekadę później także w Polsce. Elastyczność zatrudnienia dotycząca miejsca pracy (np. telepraca), czasu pracy (np. na pół etatu, w skompresowanym tygodniu pracy), rodzaju kontraktu (np. kontrakt na czas określony, praca tymczasowa) przyczynia się do rozluźnienia tradycyjnych relacji pracodawca–pracownik.

Do opisywania stosunków pracy zaproponowano nowy paradygmat badawczy, który opiera się na koncepcji kontraktu psychologicznego między pracownikiem a pracodawcą [2]. Warto poznać tę koncepcję i wyniki badań dotyczących kontraktu psychologicznego, zwłaszcza w kontekście elastycznego zatrudnienia w Polsce. Większość form tej elastyczności, takie jak praca tymczasowa, telepraca, wypożyczanie pracowników, są stosowane w naszym kraju rzadko i w odniesieniu do niewielu zawodów [3]. Znaczącym wyjątkiem są umowy na czas określony. Ich udział w zatrudnieniu wynosi według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) ok. 28% [4], a według danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) ok. 27% [5]. Jest to wskaźnik najwyższy w Europie.

Według raportu Narodowego Banku Polskiego (NBP) najczęściej z umów czasowych korzystają pracodawcy w budownictwie, przemyśle i usługach, a także hotelarstwie i gastronomii oraz administrowaniu [3]. O ile jednak wykorzystanie tej formy stosunku pracy wydaje się uzasadnione ze względu na sezonowość w przypadku hotelarstwa i gastronomii, a także zmienną koniunkturę (budownictwo), o tyle w przypadku administrowania główną motywacją wydaje się chęć obniżenia kosztów pracy. Autorzy raportu uważają, że w okresie dobrej koniunktury zatrudnienie czasowe jest dla pracownika głównie sposobem rozpoczęcia stosunku pracy. Podczas spowolnienia gospodarczego większość nowych umów na czas określony traktowana jest jednak przez osoby zatrudnione na takich umowach nie jako preferowana, lecz jako jedyna dostępna forma nawiązania stosunku pracy [3]. Niestety, nie przeprowadzono badań, które pokazywałyby, czy ten rodzaj zatrudnienia polskich pracowników, a szcze-

gólnie to, czy jest on akceptowaną, czy nieakceptowaną formą stosunku pracy, wiąże się z określonymi reakcjami tych osób w odniesieniu do ich dobrostanu i postaw wobec pracy.

Nie wiadomo także, jak postrzegany jest przez te osoby kontrakt psychologiczny związany z zatrudnieniem czasowym. Jest bardzo prawdopodobne, że analiza kontraktu psychologicznego, czyli tego, jak pracownicy postrzegają swoje relacje z pracodawcą, będzie lepszym prognostykiem ich dobrostanu i funkcjonowania zawodowego niż rodzaj kontraktu prawnego.

METODY PRZEGLĄDU

Przeglądu piśmiennictwa zagranicznego dokonano, analizując następujące bazy danych: PsycINFO, PsycARTICLES, MEDLINE, Health Source: Nursing/Academic Edition i SocINDEX with Full Text. Słowami kluczowymi były następujące frazy: psychological contract, psychological contract breach, contingent employment, temporary, fixed-term, nonpermanent i employment.

WYNIKI PRZEGLĄDU

Kontrakt psychologiczny – najważniejsze aspekty

Pojęcie kontraktu psychologicznego jest obecne w literaturze od początku lat 60. XX w., ale znaczący wzrost zainteresowania tym pojęciem nastąpił dopiero ponad 3 dekady później, kiedy – jak już wyżej wspomniano – zaczęto poszukiwać nowych paradygmatów badawczych do opisywania relacji pracodawca–pracownik.

Szczególne zainteresowanie badaczy wzbudziło zaproponowane przez kanadyjską badaczkę Rousseau rozumienie kontraktu psychologicznego podkreślające perspektywę pracownika [6]. Rousseau i Tijoriwala zdefiniowały kontrakt psychologiczny jako indywidualne przekonanie pracownika na temat wzajemnych zobowiązań między nim a zatrudniającym [6]. Koncentrowanie się na podejściu pracownika była krytykowana przez niektórych badaczy jako zbyt subiektywna i jednostronna [2,7]. Z kolei zwolennicy takiego podejścia przedstawiają 2 główne przyczyny, dla czego tę perspektywę uważają za właściwszą. Po pierwsze, w analizowanej relacji pracownik–pracodawca ten pierwszy jest na ogół stroną słabszą. Po drugie, kiedy kontrakt psychologiczny badany jest z perspektywy pracodawcy, często trudno ustalić, czy pracodawcą jest bezpośredni zwierzchnik, dyrektor generalny lub właściciel firmy, czy – w przypadku pracowników tymczasowych – właściciel zatrudnia-

jącej pracownika agencji pracy tymczasowej lub firmy, dla której agencja kontraktuje pracowników.

Rousseau zaproponowała rozróżnienie 2 powszechnie zaakceptowanych rodzajów kontraktu psychologicznego – transakcyjnego i relacyjnego [8]. Kontraktem transakcyjnym autorka nazwała wszystkie aspekty związane ze zobowiązaniami finansowymi pracodawcy w zamian za oczekiwaną wydajność pracy i przestrzeganie przez pracownika norm. Do tych zobowiązań należą godziwa płaca, awans, premie uznaniowe i świadczenia dodatkowe – sprawiedliwe w porównaniu ze zobowiązaniami dotyczącymi pracowników zatrudnionych na podobnych stanowiskach w innych organizacjach. Kontrakt relacyjny stanowią elementy natury społeczno-emocjonalnej, takie jak pewność długoterminowego zatrudnienia, rozwój kariery, nowoczesne szkolenia i wsparcie rozwoju, a także wsparcie w trudnych sytuacjach osobistych. Podstawowym oczekiwaniem pracodawcy związanym z kontraktem relacyjnym jest lojalność pracownika.

Uważa się, że kontrakty transakcyjne są na ogół stałym elementem każdego kontraktu psychologicznego z wyjątkiem sytuacji, w których praca ma charakter bezpłatnego stażu zawodowego, wolontariatu lub innych niefinansowych form świadczenia pracy [9,10]. Kontrakty relacyjne mogą natomiast zawierać zarówno finansowe, jak i niefinansowe wzajemne zobowiązania pracodawcy i pracownika. Opierają się także na zaufaniu, dobrej woli i trwającej wzajemności w wymianie tych „subtelnych dóbr” w dłuższej lub krótszej perspektywie czasu. Liczba tych „dóbr”, czyli wzajemnych zobowiązań, jest uznawana za ważny aspekt kontraktu psychologicznego i jest nazywana zakresem kontraktu psychologicznego [11].

De Jong i wsp. [12] zwrócili także uwagę na inny ważny wymiar kontraktu psychologicznego, jakim jest jego zrównoważenie. Określili 4 rodzaje kontraktu psychologicznego zależnie od zakresu zobowiązań i stopnia ich zrównoważenia:

- duże wzajemne (zrównoważone) zobowiązania,
- małe wzajemne (zrównoważone) zobowiązania,
- małe zobowiązania pracownika a większe pracodawcy,
- duże zobowiązania pracownika a mniejsze pracodawcy.

Większość badań empirycznych dotyczących kontraktu psychologicznego dotyczy jednak stopnia spełnienia vs niespełnienia kontraktu psychologicznego [13–17]. W tym kontekście analizowano głównie skutki, jakie spełnienie vs niespełnienie kontraktu psy-

chologicznego może mieć dla samopoczucia i funkcjonowania zawodowego pracowników.

Wyniki wielu zacytowanych badań wskazują na to, że dotrzymanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę jest związane z większym zaangażowaniem pracowników, a także większym natężeniem tzw. zachowań obywatelskich w pracy, czyli tych działań pracownika na rzecz organizacji, które podejmuje on dobrowolnie, ponieważ nie należą do jego kontraktowych obowiązków [18,19]. Z kolei niedotrzymanie kontraktu psychologicznego zmniejsza zaangażowanie i zachowania obywatelskie [18,19]. Suazo i wsp. wykazali, że pracownicy reagują na łamanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę nie tylko nieprzejawianiem zachowań obywatelskich w pracy, ale i wycofaniem się z jakiegokolwiek pomocy udzielanej kolegom i współpracownikom [20].

Reakcje na łamanie kontraktu psychologicznego przez pracowników sprawdzano w różnych grupach zawodowych i w różnych warunkach pracy. Turnley i Feldman [21] badali 800 amerykańskich kierowników. Pierwszą grupę stanowili nowi, młodzi kierownicy, drugą – kierownicy pracujący w międzynarodowych firmach, a trzecią – kierownicy zatrudnieni w firmach podlegających restrukturyzacji. Autorzy stwierdzili, że kiedy badani kierownicy doświadczyli łamania zasad kontraktu psychologicznego przez pracodawców, zmniejszyła się ich lojalność wobec firmy i postanawiali odejść z pracy. Zaobserwowano, że reakcje te występowały najczęściej i były najsilniejsze wśród kierowników pracujących w firmach podlegających restrukturyzacji i tych, w których następowała redukcja liczby zatrudnionych.

Ng i Feldman [22] badali, jak przedstawiciele różnych zawodów – m.in. lekarze, bankowcy, prawnicy, sprzedawcy, księgowi i inni – postrzegają wypełnianie kontraktów psychologicznych przez przełożonych oraz jaki to ma związek z ich zachowaniami innowacyjnymi w ciągu ostatniego pół roku. Badacze stwierdzili, że osoby, które uważały, że ich przełożeni nie przestrzegają kontraktu psychologicznego, przejawiały w pracy znacznie mniej zachowań innowacyjnych niż osoby, których pracodawcy wywiązywali się ze swoich zobowiązań. Wyniki swoich badań interpretowali, wskazując, że nieprzebranie przez pracodawcę kontraktu psychologicznego zmniejsza u pracowników przywiązanie emocjonalne do firmy, wywołuje rozczarowanie lub złość, co ostatecznie skutkuje zmniejszeniem ich zaangażowania zawodowego – wydajności pracy i innowacyjności.

Udowodniono także, że niedotrzymywanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę może wywoływać gorsze skutki niż zmniejszenie wydajności, innowacyjności i zachowań obywatelskich pracowników. Przykładem takich skutków są zachowania kontrproduktywne, takie jak celowe spóźnianie się, sabotaż, niszczenie mienia i kradzieże. Hussain ujawnił, że kierownicy z pakistańskich firm technologii informacyjnej (information technology – IT), którzy doświadczyli łamania kontraktu psychologicznego przez pracodawcę, częściej dopuszczali się sabotowania poleceń przełożonego, celowego wydłużania czasu realizacji zadań lub nieuzasadnionego spóźniania się [23].

Zachowania kontrproduktywne będące rezultatem łamania kontraktu psychologicznego mogą także przybierać formę mobbingu wobec innych pracowników. Stwierdzili to chińscy autorzy [24], którzy zbadali 268 par składających się z pracownika i jego bezpośredniego przełożonego (w sumie: 536 osób) zatrudnionych w 8 różnych przedsiębiorstwach. Autorzy badań stwierdzili, że kierownicy, którzy doświadczyli łamania kontraktu psychologicznego przez przełożonych, istotnie częściej przejawiali zachowania przemocowe wobec swoich podwładnych.

Analizowano także czynniki, które osłabiają negatywny wpływ łamania kontraktu psychologicznego przez pracodawcę na reakcje pracownika. Stwierdzono, że reakcje te zależą od wieku pracowników i możliwości zatrudnienia w innym miejscu. Starsi i bardziej doświadczeni pracownicy, a także ci, którzy mogą zmienić pracę, reagują łagodniej na łamanie kontraktu psychologicznego [25,26].

W literaturze opisywane są 2 powody niewywiązania się z kontraktu przez pracodawcę – świadome niedotrzymanie umowy i różne rozumienie wzajemnych zobowiązań przez pracownika i pracodawcę. Ten drugi wywołuje mniej negatywnych emocji u pracowników [11].

Kontrakt psychologiczny pracowników zatrudnionych na umowy na czas określony i nieokreślony

Przedstawione aspekty kontraktu psychologicznego, takie jak rodzaj (transakcyjny vs relacyjny), zakres, zrównoważenie i dotrzymywanie/łamanie, były przedmiotem badań prowadzonych w grupach pracowników zatrudnionych na umowy na czas określony i nieokreślony. Kilka takich badań przeprowadzono w Wielkiej Brytanii, zwłaszcza wśród pracowników sektora publicznego, o których mówi się, że wymagania ich pra-

cy przewyższają otrzymywane za tę pracę nagrody [1]. Coyle-Shapiro i Kessler [27] w swoim badaniu stwierdzili, że brytyjscy urzędnicy pracujący na stałych kontraktach, uważają, że mimo mniejszego wsparcia społecznego otrzymywanego od przełożonych mają więcej zobowiązań wobec swoich pracodawców i są bardziej zaangażowani w pracę niż osoby zatrudnione na czas określony. Ponadto pracownicy terminowi w porównaniu z pracownikami stałymi byli bardziej wyczuleni na niedotrzymywanie zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego.

Guest i Conway [28] porównywali pracowników stałych i czasowych w 4 firmach brytyjskich i wyróżnili następujące kategorie pracowników: osoby zatrudnione na kontraktach z określonym czasem trwania, na kontraktach czasowych, osoby zatrudnione na kontraktach stałych i zatrudnione przez agencje pracy. Badacze stwierdzili, że osoby z 1. kategorii miały lepsze kontrakty psychologiczne niż osoby zatrudnione na stałe i czasowo. Kontrakty osób zatrudnionych przez agencje były najgorsze z punktu widzenia interesu pracowników. Wynik ten potwierdziły także badania podłużne. Autorzy tłumaczyli ten wynik tym, że osoby na kontraktach czasowych nie spodziewają się zbyt wiele po swoich pracodawcach, więc lepiej oceniają jakość kontraktów psychologicznych niż pracownicy stali lub tacy, którzy spodziewają się przedłużenia posiadanej umowy na czas określony.

Millward i Hopkins nie potwierdzili jednak, że pracownicy stali postrzegają swoje kontrakty jako gorsze niż pracownicy czasowi [29]. Autorzy stwierdzili, że pracownicy zatrudnieni na stałe oceniają swój kontrakt psychologiczny jako bardziej relacyjny, czyli zawierający wiele różnych zobowiązań pracodawcy, natomiast pracownicy na umowach czasowych – jako bardziej transakcyjny, czyli węższy, skoncentrowany głównie na zobowiązaniach finansowych pracodawcy.

Także w badaniu de Jonga i wsp. [12] okazało się, że kontrakty psychologicznie holenderskich pracowników czasowych mają węższy zakres, czyli zawierają mniej wzajemnych zobowiązań niż kontrakty pracowników stałych. Autorzy wykazali ponadto, że to pracownicy czasowi, a nie stali, wypełniali swoje zobowiązania wobec pracodawcy w większym stopniu niż pracodawcy wobec pracowników. Beard i Edwards [30] potwierdzili, że kontrakt psychologiczny pracowników czasowych jest asymetryczny – pracodawca jest stroną silniejszą, co oznacza, że pracownik musi dawać z siebie więcej niż pracodawca. Podobnie jak Guest i Conway [28] autorzy tych badań konkludują, że dotyczy to szczegól-

nie tych osób zatrudnionych czasowo, którym zależy na zmianie kontraktu czasowego na stałe zatrudnienie. Osoby te nie ryzykują i dają pracodawcy nie mniej niż od niego dostają, nawet gdy ich kontrakty są wyraźnie asymetryczne na korzyść pracodawcy.

Także de Cuyper i de Witte [31] potwierdzili, że pracownicy czasowi częściej mają kontrakt, który zakłada nierównowagę zobowiązań na niekorzyść pracownika. Podobnie jak wcześniej cytowani autorzy stwierdzili, że kontrakty psychologiczne pracowników czasowych mają węższy zakres – zawierają mniej wzajemnych zobowiązań niż kontrakty pracowników stałych.

Van Dyne i Ang [32] porównywały pracowników przedsiębiorstw usługowych w Singapurze zatrudnionych na czas określony i na stałe pod kątem rodzaju ich kontraktów psychologicznych oraz zaangażowania w pracę i zachowań obywatelskich. Okazało się, że pracownicy terminowi w porównaniu z pracownikami stałymi mieli bardziej ograniczone kontrakty psychologiczne, z mniejszą liczbą zobowiązań pracodawców, jednak jednocześnie mniejsze było ich zaangażowanie w pracę i poziom zachowań obywatelskich. Istotnym moderatorem tego związku była akceptacja rodzaju zatrudnienia. Stwierdzono, że pracownicy, którzy akceptowali zatrudnienie czasowe, lepiej oceniali swój kontrakt psychologiczny. Byli także bardziej zaangażowani i nastawieni obywatelsko niż osoby, które nie akceptowały tej formy zatrudnienia.

W badaniach dotyczących kontraktu psychologicznego pracowników stałych i czasowych zajmowano się także kwestią reakcji obu grup na jego niedotrzymanie/łamanie. Część badań wskazuje, że sytuacja łamania/niedotrzymywania kontraktu przez pracodawcę jest trudniejsza dla osób zatrudnionych na umowy czasowe niż stałe [32–34]. Wzbudza to bowiem u pracowników czasowych silne, negatywne emocje, powoduje chęć rozstania się z pracodawcą i zwiększa niepewność pracy, której nie doświadczają osoby zatrudnione na stałe. To sprawia, że ostatni wymienieni pracownicy nie są aż tak uwrażliwieni na niedotrzymanie/łamanie kontraktu psychologicznego jak osoby na umowach o pracę na czas określony.

Guest i Conway [28] uzyskali jednak inne wyniki – stwierdzili bowiem, że to pracownicy stali reagują na łamanie kontraktu gorzej niż pracownicy czasowi. Cytowani autorzy uważają, że pracownicy stali mają więcej do stracenia, ponieważ ich kontrakt przewiduje więcej zobowiązań pracodawcy. Jednocześnie wymagania ich pracy (ich własne zobowiązania wobec pracodawcy) są znacznie większe niż wymagania pracowników

zatrudnionych czasowo. W przypadku niedotrzymywania kontraktu psychologicznego pracownicy zatrudnieni na stałe narażeni są na większy niż pracownicy terminowi stres rozumiany jako nierównowaga wkładanego wysiłku i otrzymywanej nagrody.

Guest i Conway [28] podkreślają także inny aspekt kontraktów psychologicznych pracowników stałych w porównaniu z kontraktami pracowników czasowych – trudniejsze jest monitorowanie i egzekwowanie emocjonalnych i bardziej subiektywnych zobowiązań, które dotyczą relacyjnego kontraktu pracowników stałych, niż konkretnych zobowiązań kontraktu transakcyjnego pracowników terminowych (przede wszystkim finansowych). Cytowani autorzy uważają także, że z tego powodu częściej dochodzi do łamania (w wielu sytuacjach nieświadomego) przez pracodawcę kontraktu relacyjnego niż kontraktu transakcyjnego.

Ciekawy jest wynik badania Conwaya i Coyle-Shapiro [35] dotyczącego kontraktu psychologicznego pracowników zatrudnionych czasowo. Są oni wrażliwsi niż pracownicy stali na pozytywne, często pozakontraktowe zachowania pracodawców, takie jak wsparcie organizacyjne i zachęty motywujące do pracy. Cytowani autorzy uważają, że pracodawcy powinni starać się dobrze traktować wszystkich pracowników, ale dobre traktowanie pracowników czasowych jest dla nich szczególnie opłacalne, ponieważ przekłada się na większe zaangażowanie pracowników.

WNIOSKI

Forma kontraktu prawnego znacząco wpływa na kontrakt psychologiczny między pracownikiem a pracodawcą. Na przykład umowa o pracę na czas określony z zasady ściśle określa czas ich wzajemnej relacji, mniej sprzyja budowaniu więzi i wzajemnej odpowiedzialności, które są podstawą relacyjnego kontraktu psychologicznego. Krótkotrwałość (terminowość) kontraktu prawnego powoduje, że kontrakt psychologiczny pracowników terminowych ma bardziej transakcyjny charakter. Stała umowa o pracę sprzyja budowaniu kontraktu relacyjnego – szerszego, zawierającego emocjonalno-społeczne zobowiązania pracodawcy. Potwierdza to większość badań.

Wyniki większości badań wskazują także, że kontrakty psychologiczne pracowników terminowych nie są zrównoważone: pracownik jest bardziej niż pracodawca zobowiązany do spełniania wynikających z nich zobowiązań. Jakość kontraktu psychologicznego – czyli jego zakres, zrównoważenie i dotrzymywanie przez

pracodawcę – zależą także od innych czynników, np. od tego, czy umowa na czas określony jest zawierana bezpośrednio z pracodawcą, czy przez agencję pracy. Ten ostatni przypadek wyraźnie negatywnie różni się od pozostałych pod względem jakości kontraktu psychologicznego.

Wyniki badań dotyczących dobrostanu i postaw wobec pracy osób zatrudnionych czasowo lub na stałe różniących się także jakością kontraktu psychologicznego lub reakcją na jego łamanie są jednak rozbieżne. Różnice te mogą mieć kilka przyczyn. Jak wykazano, powodem może być stopień akceptacji rodzaju zatrudnienia, a także poziom kwalifikacji/wykształcenia osób uczestniczących w tych badaniach. Uważa się, że wysoko kwalifikowani pracownicy mogą świadomie wybierać umowy na czas określony. W takiej sytuacji nie są aż tak wrażliwi na stres wynikający z niepewności pracy, który może towarzyszyć zatrudnieniu czasowemu. Łatwiej akceptują także węższy zakres kontraktu psychologicznego lub brak jego zrównoważenia (większe zobowiązania wobec pracodawcy). Pracownicy o niskich kwalifikacjach często nie mają takiego wyboru i praca terminowa związana z gorszym jakościowo kontraktem psychologicznym jest dla nich jedyną opcją.

Amerykańska badaczka Marler i wsp. już ponad dekadę temu [36] zwróciła uwagę na znaczącą odmienność warunków zatrudnienia 2 kategorii pracowników zatrudnionych na umowy czasowe – pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz o niskich kwalifikacjach. Wyniki badań świadczące o tym, że reakcja pracowników terminowych na łamanie kontraktu psychologicznego jest spokojniejsza niż reakcja pracowników stałych, mogą dotyczyć właśnie tej grupy osób, która bez trudu znajduje w takiej sytuacji inną pracę. Większa akceptacja gorszych jakościowo kontraktów psychologicznych związanych na ogół z zatrudnieniem czasowym dotyczy także sytuacji, w których na rynku pracy trudno jest znaleźć zatrudnienie zgodne z oczekiwaniami pracownika. W przyszłości badania dotyczące dobrostanu pracowników czasowych powinny uwzględniać także czynniki związane z sytuacją na rynku pracy, a nie tylko preferencje pracowników dotyczące rodzaju umowy o pracę i kwalifikacji [37].

Analiza w przyszłych badaniach kontraktu psychologicznego, czyli postrzegania wzajemnych więzi między pracownikiem a pracodawcą, pozwoliłaby prawdopodobnie lepiej poznać dobrostan znacznej liczby polskich pracowników zatrudnionych na czas określony. Rozluźnienie tych więzi, związane prawdopodobnie z elastycznością zatrudnienia, może być mediatorem

negatywnego wpływu zatrudnienia czasowego na dobrostan pracowników i ich postaw wobec pracy. Gdyby rzeczywiście było ono mediatorem tego związku, poznalibyśmy mechanizm dyskontowania pozytywnych skutków elastyczności pracy dla pracodawcy (w postaci np. zmniejszenia kosztów pracy) poprzez zmniejszone zaangażowanie i wydajność pracowników czasowych.

Kolejnym ważnym pytaniem, które należy postawić projektując przyszłe badania, jest pytanie o czynniki, które mogłyby łagodzić potencjalny negatywny wpływ zatrudnienia czasowego na dobrostan i wydajność pracy. Czy podobnie jak w cytowanych wyżej badaniach jest to poziom wykształcenia (wysoki) lub akceptacja zatrudnienia czasowego, czy też obietnica lub realna próba rozszerzenia przez pracodawcę transakcyjnego kontraktu psychologicznego pracowników czasowych o elementy relacyjne, takie jak zapewnienie rozwoju zawodowego czy nadzieja na wydłużenie współpracy (szczególnie zamiana zatrudnienia czasowego na stałe)? Z przytoczonych badań światowych wynika, że jest to ważny predyktor dobrostanu i zachowania pracowników. Z polskich badań wynika, że znacząca grupa pracowników czasowych to osoby, które mają taką nadzieję, rozpoczynając karierę zawodową [3].

W sytuacji zwiększającej się elastyczności zatrudnienia – w tym jego ekstremalnych form, takich jak „uberyzacja” [38] – próba odpowiedzi na pytanie, czy i na ile pracownikowi potrzebna jest więź z pracodawcą, wydaje się więc kluczowa z punktu widzenia zachowania zdrowia pracownika i efektywności jego funkcjonowania.

PIŚMIENNICTWO

1. Kooij D.T.A.M., de Lange A.H., Jansen P.G.W., Kanfer R., Dikkers J.S.E.: Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *J. Organ. Behav.* 2011;32(2): 197–225, <http://dx.doi.org/10.1002/job.665>
2. Guest D.: Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *Int. J. Manage. Rev.* 2004;5–6:1–19, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
3. Cichoński S., Sączuk K., Strzelecki P., Wyszniński R., Tyrowicz J.: Badanie ankietowe rynku pracy. Raport 2013. Narodowy Bank Polski, Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2013
4. Główny Urząd Statystyczny: Kwartałna informacja o aktywności ekonomicznej ludności. Urząd, Warszawa 2014
5. Organization Economic Cooperation and Development: Employment outlook 2014. Organization, Paris 2014, http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2014-en

6. Rousseau D.M., Tijoriwala S.A.: Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *J. Organ. Behav.* 1998;19(S1):679–695, [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)
7. Guest D.E., Conway N.: Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Hum. Resour. Manage. J.* 2002;12(2):22–38, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
8. Rousseau D.M.: *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi 1995
9. Rousseau D.M.: Psychological and implied contracts in organizations. *Empl. Responsibilities Rights J.* 1989; 2(2):121–139, <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
10. Freese C., Schalk R.: How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *S. African J. Psychol.* 2008;38(2):269–286, <http://dx.doi.org/10.1177/008124630803800202>
11. Coyle-Shapiro J.A.-M., Parzefall M.-R.: Psychological contracts. W: Barling J., Cooper C.L. [red.]. *The Sage handbook of organizational behavior.* Vol. 1. Micro Perspectives. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi 2008, ss. 17–34, <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n2>
12. De Jong J., Schalk R., de Cuyper N.: Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: Associations with employee attitudes. *Manage. Organ. Rev.* 2009;5:329–351, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00156.x>
13. Van Dyne L., Ang S.: Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Acad. Manage. J.* 1998;41:692–703, <http://dx.doi.org/10.2307/256965>
14. Robinson S.L.: Trust and breach of the psychological contract. *Adm. Sci. Q.* 1996;41:574–599, <http://dx.doi.org/10.2307/2393868>
15. Robinson S.L., Morrison E.W.: The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *J. Organ. Behav.* 2000;21:525–546, [http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](http://dx.doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
16. Lambert L.S., Edwards J.R., Cable D.M.: Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychol.* 2003;56(4):895–934, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00244.x>
17. Bal P.M., Chiaburu D.S., Jansen P.G.W.: Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *J. Manag. Psychol.* 2010;25(3): 252–273, <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011023730>
18. Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C., Bravo J.: The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychol.* 2007;60:647–680, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
19. Coyle-Shapiro J.A.-M., Kessler I.: Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2002;11(1):69–86, <http://dx.doi.org/10.1080/13594320143000852>
20. Suazo M.M., Turnley W.H., Mai-Dalton R.R.: The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 2005;12(1):24–36, <http://dx.doi.org/10.1177/107179190501200104>
21. Turnley W.H., Feldman D.C.: The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Hum. Relat.* 1999;52:895–922, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1016971222029>
22. Ng T.W.H., Feldman D.C.: Age, work experience, and the psychological contract. *J. Organ. Behav.* 2009;30: 1053–1075, <http://dx.doi.org/10.1002/job.599>
23. Hussain A.: The relationship between breach of psychological contract and workplace deviant behavior. *J. Organ. Behav.* 2014;13(2):25–37
24. Chen Z.X., Tsui A.S., Zhong L.: Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *J. Organ. Behav.* 2008;29:527–548, <http://dx.doi.org/10.1002/job.481>
25. Ng T.W.H., Feldman D.C., Lam S.S.K.: Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: A latent growth modeling approach. *J. Appl. Psychol.* 2010;95:744–751, <http://dx.doi.org/10.1037/a0018804>
26. Bal P.M., de Lange A.H., Jansen P.G.W., van der Velde M.E.G.: Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *J. Vocat. Behav.* 2008;72:143–158, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
27. Coyle-Shapiro J.A.-M., Kessler I.: Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts. *Public Adm.* 2002;80:77–101, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9299.00295>
28. Guest D., Conway N.: *Organizational change and the psychological contract.* CIPD, London 2002
29. Millward L.J., Hopkins L.J.: Psychological contracts, organizational and job commitment. *J. Appl. Soc. Psychol.* 1998;28:1530–1556, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
30. Beard K., Edwards J.: Employees at risk: Contingent work and the psychological experience of contingent workers.

- W: Cooper C.L., Rousseau D.M. [red.]. Trends in organizational behavior: Vol. 2. John Wiley, Chichester 1995, ss. 109–126
31. De Cuyper N., de Witte H.: Job insecurity: Mediator or moderator of the relationship between type of contract and various outcomes. *SA J. Ind. Psychol.* 2005;31(4):79–86
32. Van Dyne L., Ang S.: Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Acad. Manage. J.* 1998;41:692–703, <http://dx.doi.org/10.2307/256965>
33. Mauno S., Kinnunen U.: Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *J. Occup. Organ. Psychol.* 2002;75:295–314, <http://dx.doi.org/10.1348/096317902320369721>
34. De Cuyper N., de Jong J., de Witte H., Issakson K., Rigotti T., Schalk R.: Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *Int. J. Manage. Rev.* 2008;10(1):25–51, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x>
35. Conway N., Coyle-Shapiro J.A.-M.: The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2012;85:277–299, <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x>
36. Marler J.H., Barringer M.W., Milkovich G.T.: Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart. *J. Organ. Behav.* 2002;23:425–453, <http://dx.doi.org/10.1002/job.148>
37. Johns G.: In praise of context. *J. Organ. Behav.* 2001;22: 31–42, <http://dx.doi.org/10.1002/job.80>
38. Forsal.pl [Internet]. Warszawa: Infor Biznes Sp. z o.o. [cytowany 27 września 2015] Kowalówka M.: „Uberyzacja” zatrudnienia. *Ekonomia na żądanie* całkowicie zmienia rynek pracy. Adres: <http://forsal.pl/artykuly/896053,uberyzacja-zatrudnienia-ekonomia-na-zadanie-calkowicie-zmienia-rynek-pracy.html>