

Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania

Antoni Ludwicyński, Czesław Szmidt

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Problematyka kontraktu psychologicznego jest przedmiotem badań naukowych na świecie od kilkudziesięciu lat. W Polsce jest to pojęcie relatywnie słabo znane. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych elementów teorii dotyczących genezy, istoty, głównych rodzajów i dynamiki kontraktów oraz prezentacja wyników przeprowadzonych badań empirycznych obejmujących wpływ czterech wybranych cech charakteryzujących badanych pracowników (płeć, wiek, stanowisko i forma zatrudnienia) na treść zawieranych przez nich kontraktów psychologicznych. Badania wykazały występowanie w analizowanych wymiarach istotnych różnic. Powinno to skłonić pracodawców do bardziej aktywnego uwzględniania tej różnorodności w zarządzaniu ludźmi w organizacjach.

Słowa kluczowe: kontrakt psychologiczny, typy kontraktów, dynamika kontraktów, płeć, wiek, stanowisko i forma zatrudnienia a treść zawieranych kontraktów psychologicznych

Wprowadzenie

Problematyka kontraktu psychologicznego nadal uchodzi w Polsce za stosunkowo nową, być może ze względu na relatywnie niewielką liczbę poświęconych jej publikacji. Na świecie kwestia ta ma natomiast już dość długą, ponad pięćdziesięcioletnią historię. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych, mniej znanych w Polsce elementów teorii na temat istoty i uwarunkowań kontraktów psychologicznych oraz prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących wpływu wybranych cech charakteryzujących pracowników na treść zawieranych przez nich kontraktów.

W opracowaniach polskich autorów kontrakt psychologiczny zaczyna się pojawiać coraz częściej, ale głównie w kontekście innych problemów (np. zaangażowania organizacyjnego, zaufania czy zarządzania wiedzą). Zainteresowanie

problematyką kontraktu psychologicznego na świecie nie maleje. Ostatnio rośnie i – miejmy nadzieję – będzie się również rozwijać także w Polsce.

Definicja i typy kontraktów psychologicznych

Wielu autorów uważa, że po raz pierwszy pojęcie kontraktu psychologicznego zostało użyte przez Ch. Argyrisa w pracy pt. *Understanding Organizational Behaviour* (1960). Miało ono jednak wówczas odmienne brzmienie – *psychological work contract* – i było stosowane w innym znaczeniu niż obecnie. Odnosiło się do domniemanego porozumienia między grupą pracowników a ich przełożonym, będącego wynikiem specyficznego stylu kierowania. Ch. Argyris określał ten styl jako „bierny” lub – co lepiej wyraża jego istotę – „wrozumiały”. Chodziło o skłanianie pracowników do postępowania w określony sposób poprzez zachowywanie i nienaruszanie nieformalnych norm kulturowych, które uznawano za obowiązujące w danym środowisku (Argyris, 1960).

Niezwykle istotną rolę w poszerzonej i zbliżonej już do współczesnych interpretacji kontraktu psychologicznego odegrał H. Levinson (Levinson i in., 1962). Przedstawił on kontrakt psychologiczny jako zbiór pięciu elementów, którymi są:

- 1) niewypowiedziane, „milczące” oczekiwania,
- 2) budowa tych oczekiwań przed rozpoczęciem formalnej współpracy,
- 3) wzajemne uzależnienie partnerów kontraktu,
- 4) dystans psychologiczny, nieutrudniający współpracy, ale pozwalający na utrzymanie niezależności,
- 5) dynamika, oznaczająca możliwość dokonywania zmian bez uzgadniania tego z partnerami.

Wiele elementów zawartych w koncepcji H. Levinsona zachowało aktualność do dziś.

Znaczący wkład w rozwój koncepcji kontraktu psychologicznego wniósł także E. Schein, który w pracy pt. *Organizational Psychology* (1965) napisał: „Pojęcie kontraktu psychologicznego oznacza, że jednostki mają szereg różnorodnych oczekiwań od organizacji, a organizacja ma wiele oczekiwań wobec nich”. W ten sposób została wyeksponowała rola organizacji, drugiego – oprócz pracowników – partnera kontraktu.

Obecnie można spotkać w literaturze setki definicji kontraktu psychologicznego. W opracowaniu pt. *A Dictionary of Human Resource Management* (Heery, Noon, 2001) definicja kontraktu psychologicznego jest następująca: „Są to przekonania każdej ze stron zaangażowanych w stosunek współpracy odnośnie tego, co oferuje jednostka, a co organizacja [...]. Inaczej niż umowa o pracę, kontrakt

psychologiczny nie jest zapisywany i zmienia się z upływem czasu, w miarę jak pojawiają się nowe oczekiwania co do tego, co pracownicy powinni oferować i czego mogą oczekiwać w zamian”.

Ch. George (2009) przytacza m.in. następujące definicje:

- „kontrakt psychologiczny jest ukryty, domniemany w tym znaczeniu, że jest niewypowiedziany, niespisany i często ujawnia się jedynie w momencie, gdy zostanie naruszony”;
- „kontrakty psychologiczne mają wzajemny charakter i są zakorzenione w przekonaniach o wzajemnych zobowiązaniach występujących w relacji pracownik–pracodawca; dotyczą one wymiany porozumień między jednostkami a organizacjami”.

Szczególny wkład w rozwój tej problematyki jest przypisywany amerykańskiej badaczce D.M. Rousseau z Carnegie Mellon University. W tabeli 1 przedstawiono różnice w sposobie konceptualizacji kontraktu psychologicznego przez D.M. Rousseau i badaczy, którzy wcześniej zajmowali się tym problemem.

Tabela 1. Różnice w sposobie konceptualizacji kontraktu psychologicznego przez D.M. Rousseau i jej poprzedników

Poprzednicy D.M. Rousseau	Poglądy D.M. Rousseau
Koncentracja na oczekiwaniach	Koncentracja na obietnicach
Uwzględnianie poglądów obu skojarzonych ze sobą stron	Uwzględnianie percepcji indywidualnej
Formułowany pod kątem podstawowych potrzeb ludzkich	Formułowany na podstawie percepcji obserwowanych zachowań
Poszukiwanie równowagi pomiędzy wkładem pracownika i pracodawcy	Podkreślanie aspektów związanych z naruszeniem kontraktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Conway, Brinner (2005).

Już stosunkowo wczesne badania pozwoliły na dostrzeżenie, przy dużej różnorodności kontraktów psychologicznych, pewnych ich typów. W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się podział kontraktów na relacyjne (*relational*) i transakcyjne (*transactional*). Część autorów, w tym D.M. Rousseau (1995), wzbogaca jednak ten podział o kontrakty przejściowe (*transitional*) i kontrakty zrównoważone (*balanced*). Klasyfikacja ta została stworzona przy uwzględnieniu dwóch kryteriów:

- 1) wymagania dotyczące wyników – określone lub nieokreślone,
- 2) ramy czasowe kontraktu (długi czy krótki).

Kontrakty relacyjne (długie, o słabo określonych wymaganiach) charakteryzują następujące cechy:

- założenie zatrudnienia w dłuższej, nieokreślonej perspektywie,
- współpraca oparta na wzajemnym zaufaniu i lojalności,
- system zarządzania karierą i wynagrodzeniami oparty na stażu pracy,
- stosunkowo luźny związek między wynikami pracy a wynagrodzeniem,
- grupowa odpowiedzialność za osiągnięte wyniki,
- wspólnota przestrzeganych przez pracowników i przełożonych norm i wartości,
- nadawanie istotnego znaczenia przestrzeganiu tradycji i zachowywaniu spójności zbiorowości.

H.A. Patrick (2008) jako przykład organizacji, w których dominuje ten typ kontraktu, podaje rodzinne przedsiębiorstwa indyjskie, które są zbudowane na zaufaniu i lojalności.

Kontrakty transakcyjne (krótsze, o sprecyzowanych wymaganiach) są oparte na następujących pryncypiach:

- czas trwania kontraktu jest stosunkowo krótki i ograniczony,
- zerwanie kontraktu jest łatwe,
- oczekiwane rezultaty są dokładnie ustalone,
- odpowiedzialność jest wyraźnie określona,
- poziom zaangażowania pracowników w sprawy organizacji jest ograniczony,
- główną formą rekompensaty z tytułu zatrudnienia jest wynagrodzenie.

Zdaniem H.A. Patricka (2008), ten typ kontraktu dotyczy zwłaszcza pracowników zatrudnionych na krótkotrwałych umowach o pracę, a także osób wykonujących pracę w placówkach oddalonych od głównej siedziby firmy.

Kontrakty przejściowe (krótkie, o nieokreślonych wymaganiach):

- są przede wszystkim związane z przerwaniem ciągłości uzgodnień i relacji,
- charakteryzuje je brak zaangażowania w sprawy dotyczące bardziej odległej przyszłości,
- wiążą się z niskimi albo niedookreślonymi wymaganiami dotyczącymi wyników pracy,
- systemy motywacyjne są w nich nieprecyzyjnie określone.

Można stwierdzić, że w istocie są to nie tyle kontrakty psychologiczne, ile specyficzne stany poznawcze, które odzwierciedlają zmiany kontekstu organizacyjnego, wywołujące sytuacje sprzeczne z uprzednio istniejącym porządkiem.

Kontrakty zrównoważone (długie, o wyraźnie określonych wymaganiach):

- powstają w związku z zatrudnieniem na nieokreślony, dłuższy czas,
- są ukierunkowane na tworzenie trwałych relacji między pracownikiem a pracodawcą,

- charakteryzują je dokładnie określone oczekiwania co do wyników pracy,
- są zorientowane na sukces pracodawcy,
- zakładają, że to przede wszystkim sami pracownicy będą się troszczyć o swój rozwój zawodowy,
- karierę pracownika uzależniają od jego wyników i zdolności,
- wynagrodzenie pracownika uzależniają od jego wyników i wkładu w sukces organizacji.

Kontrakty zrównoważone są charakterystyczne dla przedsiębiorstw z sektora publicznego oraz większych firm, zarządzanych w sprawny, profesjonalny sposób.

Mimo interesującej formuły przedstawionej klasyfikacji, wielu badaczy stosuje przede wszystkim podział kontraktów na relacyjne i transakcyjne.

Ponieważ kontrakt psychologiczny jest traktowany jako nieoficjalna, niespisana, a nawet w niewielkim stopniu artykułowana „umowa” określająca relacje między pracownikiem a pracodawcą, rzadko zwraca się uwagę na strukturę źródeł i charakter podmiotów, pod których wpływem kontrakt ten przyjmuje określony kształt.

Pracownicy zatrudnieni na takich samych stanowiskach i reprezentujący podobny typ osobowości mogą konstruować bardzo różne kontrakty psychologiczne, zależnie od tego, jakiego typu źródła i w jaki sposób przekażą im informacje o możliwościach i oczekiwaniach organizacji. Równocześnie oznacza to, iż kontrakt psychologiczny jest konstruktem wysoce zindywidualizowanym i zależnym zarówno od osobowości pracowników, jak i od wielu procesów zachodzących w otoczeniu (Rousseau, Greller, 1994).

Dynamika kontraktu psychologicznego

Badania kontraktu psychologicznego z reguły odnoszą się do sytuacji bieżącej, istniejącej w momencie dokonywania diagnozy. Ujęcie takie można określić jako statyczne. Nie ma wątpliwości, że jest ono bardzo uproszczone, gdyż w rzeczywistości, wraz z upływem czasu, następują istotne zmiany nie tylko – co jest oczywiste – treści kontraktu, lecz także (a może przede wszystkim) podstaw i źródeł, przy których uwzględnieniu jest on formułowany. Większość badaczy koncentruje się na kontrakcie psychologicznym bez wskazywania związku jego treści, uwarunkowań i konsekwencji z relacją między pracownikiem a pracodawcą w ujęciu dynamicznym. Dynamika może w tym przypadku oznaczać po prostu czas trwania zatrudnienia i zmiany, jakie zachodzą w kontrakcie wraz z jego wydłużaniem się. Można jednak również spojrzeć na ten proces z punktu widzenia pewnych faz, jakie zazwyczaj następują w okresie rozpoczynania i realizacji współpracy

z określonym pracodawcą. Interesującą propozycję wyróżnienia faz formowania się kontraktu psychologicznego przedstawiła D.M. Rousseau (tabela 2).

Tabela 2. Fazy procesu powstawania kontraktu psychologicznego

Fazy procesu powstawania kontraktu psychologicznego	Źródła wpływu
I. Faza poprzedzająca zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> • normy zawodowe • przekonania i wyobrażenia społeczne
II. Faza rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> • aktywna wymiana obietnic • dokonywanie oceny sygnałów przesyłanych przez obie strony – pracownika i pracodawcę
III. Faza wczesnej socjalizacji (adaptacji)	<ul style="list-style-type: none"> • kontynuacja wymiany obietnic • aktywne poszukiwanie informacji
IV. Faza późniejszych doświadczeń	<ul style="list-style-type: none"> • okresowa, sporadyczna wymiana obietnic • mniej aktywne poszukiwanie informacji
V. Faza oceny (naruszenie kontraktu i korekty)	<ul style="list-style-type: none"> • sprzeczność informacji inspirowane do dokonywania oceny sytuacji • są dokonywane aktualizacje i zmiany kontraktu

Źródło: opracowano na podstawie Rousseau (2001).

Czynniki wpływające na treść i charakter kontraktów psychologicznych

O ile zainteresowanie uczonych fenomenem kontraktu psychologicznego jest w ostatnich latach bardzo duże, o tyle wiedza na temat czynników, od których zależy charakter tego kontraktu, jest nadal stosunkowo niewielka. Wśród cech, które mogą wpływać na treść kontraktu psychologicznego, w literaturze wymienia się: płeć, wiek, wykształcenie, zajmowane stanowisko, staż pracy ogółem i staż w danej firmie, charakter umowy o pracę, wielkość firmy, branżę, strukturę właścicielską, narodowość pracowników i wiele innych. Także w naszych badaniach zajęliśmy się niektórymi z tych czynników; są to: płeć, wiek, stanowisko i forma zatrudnienia (rodzaj umowy o pracę). Przed omówieniem wyników badania przedstawimy wybrane rezultaty dociekań innych autorów na ten temat.

Płeć. Kobiety i mężczyźni, ze względu na odmienną realizowanych ról społecznych, głównie poza pracą, mogą jednak przenosić część związanych z tym

postaw na treść kontraktów psychologicznych. W większości kultur stereotypy związane z funkcjonowaniem kobiet i mężczyzn w środowisku pracy są odmienne. Kobiety są postrzegane jako osoby, które powinny być wrażliwe na potrzeby innych, współczujące, delikatne, zaś mężczyźni – jako skłonni do podejmowania ryzyka, dominujący i konkurujący. W związku z tym większość badaczy zakłada, iż kobiety będą bardziej zorientowane na relacyjny charakter kontraktu psychologicznego, a mężczyźni częściej będą reprezentowali typ kontraktu transakcyjnego (Adams, Quagraine, Mensah Klobodu, 2014).

Wiek. M. Bał, w opracowaniu zatytułowanym *Age and the Psychological Contract*, zamieszczonym w *Encyclopedia of Geropsychology* (2015), stwierdza, że wiek może wpływać na kontrakt psychologiczny na trzy sposoby:

- 1) może dotyczyć charakteru zobowiązań, jakie zatrudnieni formułują pod adresem pracodawców, a pracodawcy mogą formułować wobec pracowników, zależnie od wieku określonych osób,
- 2) wiek może wpływać na rodzaj kontraktu psychologicznego i powodować, że będzie miał on charakter transakcyjny lub relacyjny,
- 3) wiek może decydować o charakterze reakcji pracowników na naruszenie czy niedotrzymanie kontraktu.

Badania przeprowadzone przez S. Adamsa, F. Quagraine i E.K. Mensah Klobodu (2014) potwierdzają ten kierunek myślenia. Autorzy ci wyszli z założenia, że starsi pracownicy będą bardziej zorientowani na utrzymanie dobrych stosunków w miejscu pracy i zachowanie istniejącego zatrudnienia. Oznacza to, że starsi pracownicy w większym stopniu niż młodzi będą nastawieni na tworzenie kontraktów relacyjnych, młodzi zaś – bardziej niż starsi – na kreację kontraktów transakcyjnych.

Stanowisko w organizacji. Można przypuszczać, że treść i charakter kontraktu psychologicznego powinny w istotnym stopniu zależeć od pozycji jednostki w organizacji. Osoby zajmujące stanowiska menedżerskie powinny więc, w zasadzie niezależnie od szczebla, na którym się znajdują, występować w roli agentów reprezentujących interesy organizacji. Być może tylko kierownicy najniższego szczebla, mający bezpośredni kontakt z szeregowymi pracownikami, mogliby przyjmować w większym stopniu niż kierownicy z wyższych szczebli postawy zbliżone do tych, które reprezentują ich podwładni. Jak wynika z bardzo interesującego badania L. Randmann (2013), zrealizowanego na bardzo dużej próbie, składającej się zarówno z „szeregowych” pracowników, jak i menedżerów, w grupie menedżerów reprezentujących trzy różne szczeble hierarchii nie wystąpiły znaczące różnice w charakterze kontraktów psychologicznych. Stosunkowo zbliżone do „menedżerskich” były też wyniki grupy pracowników szeregowych, zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych. Istotne różnice pojawiały się natomiast

w grupie pracowników o niskich kwalifikacjach, którzy reprezentowali postawy bardziej roszczeniowe, rozliczeniowe, o ograniczonej elastyczności i niskim poziomie inicjatywy.

Charakter kontraktu psychologicznego może także zależeć od etapu kariery zawodowej pracownika (Low, Bordia, Bordia, 2016), którą w naszym badaniu się nie zajmowaliśmy, ale którą warto poddać analizie w przyszłości.

Forma zatrudnienia. W przeprowadzonych badaniach wyróżniliśmy, zgodnie z rzeczywistością, aż pięć rodzajów umów, na których podstawie byli zatrudnieni nasi respondenci. W większości badań prowadzonych w innych krajach dokonuje się jedynie rozróżnienia pracowników z tego punktu widzenia na stałych (*permanent workers*) i czasowych (*temporary workers*). Może to utrudnić dokonywanie porównań, stwarza jednak równocześnie szanse na odkrycie nowych zależności. Generalnie, większość badaczy zakłada, że forma zatrudnienia może istotnie wpływać na treść i charakter kontraktu psychologicznego. Umowa na czas nieokreślony może bardziej sprzyjać powstawaniu kontraktów relacyjnych, związanych z wytwarzaniem się w trakcie zatrudnienia więzi osobistych, emocjonalnych, lojalności, nadziei na rozwój i awans. W przypadku umów terminowych chodzi zaś nie tyle nawet o krótszy czas trwania stosunku pracy, ile o świadomość nieuchronności jego zakończenia, zwykle zresztą w niezbyt odległym momencie. Ukierunkowuje to pracowników na tworzenie kontraktów transakcyjnych, opartych na oczekiwaniu realizacji przez pracodawcę zobowiązań dotyczących wynagrodzenia, ewentualnych świadczeń dodatkowych i warunków pracy (Scheel, Rigotti, Mohr, 2013; Żołnierczyk-Zreda, 2016).

Cechy pracowników a charakter kontraktu psychologicznego – wyniki badań empirycznych

Zespół Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego¹ w latach 2015–2016 zrealizował badania empiryczne dotyczące kontraktu psychologicznego. Jednym z etapów badań było przeprowadzenie ankiety wśród studentów niestacjonarnych, doktorantów oraz słuchaczy studiów podyplomowych w ALK. Chodziło o objęcie badaniami respondentów, którzy mieli już pewne doświadczenie zawodowe.

Głównym celem badań była identyfikacja luki między oczekiwanym a faktycznie odczuwanym (postrzeganym) przez respondentów poziomem realizacji

¹ Skład zespołu: prof. Jolanta Szaban, prof. Czesław Szmidt, dr Antoni Ludwicyński, dr Beata Radzka, dr Renata Trochimiuk.

elementów kontraktu psychologicznego. Chodziło o poznanie opinii respondentów w dwóch kwestiach:

- 1) jakie są oczekiwania badanych wobec obecnego pracodawcy,
- 2) w jakim stopniu pracodawca spełnia te oczekiwania.

Oczekiwania i ich spełnienie były oceniane na skali 1–5, gdzie: 5 oznacza zarówno najwyższy poziom oczekiwań, jak i najwyższą ocenę stopnia ich realizacji, a 1 – poziom najniższy. Do przeprowadzenia badań posłużył autorski kwestionariusz ankiety zawierający 53 zmienne opisujące podstawowe obszary funkcjonowania organizacji, określające charakter i jakość uczestnictwa zatrudnionych w niej pracowników.

Próba do badań została dobrana celowo; liczyła 244 osoby. Charakterystykę badanej próby podano w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka badanej populacji

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	Procent respondentów
Płeć		
Kobieta	163	67
Mężczyzna	81	33
Wiek (w latach)		
18–25	151	62
26–34	71	29
35–42	20	8
43–50	2	1
Wykształcenie		
Licencjat	193	79
Magisterskie	51	21
Stanowisko		
Kierownicze	54	22
Niekierownicze	190	78
Rodzaj umowy		
Na czas nieokreślony	100	41
Na czas określony	68	28
Umowa zlecenie	46	19
Umowa o dzieło	10	4
Inna	20	8

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	Procent respondentów
Wielkość firmy		
Mikro (do 9 pracowników)	24	10
Mała (10–49 pracowników)	46	19
Średnia (50–249 pracowników)	59	24
Duża (powyżej 250 pracowników)	115	47

Źródło: badania własne.

Analiza zmiennych charakteryzujących umowy psychologiczne zawarte z pracodawcą przez badanych wskazuje, że na 53 zmienne istnieje kilkanaście, w których luka między oczekiwaniami wobec pracodawcy a ich spełnieniem jest – zdaniem respondentów – szczególnie duża. Dwanaście elementów, w których przypadku różnica między oczekiwaniami a ich spełnieniem była największa, przedstawiono na rysunku 1. Różnica ta zawiera się w przedziale od 48% do 30%.

Biorąc pod uwagę całą populację ($n = 244$), „luka” sięgająca poziomu 40% lub więcej dotyczyła następujących kategorii:

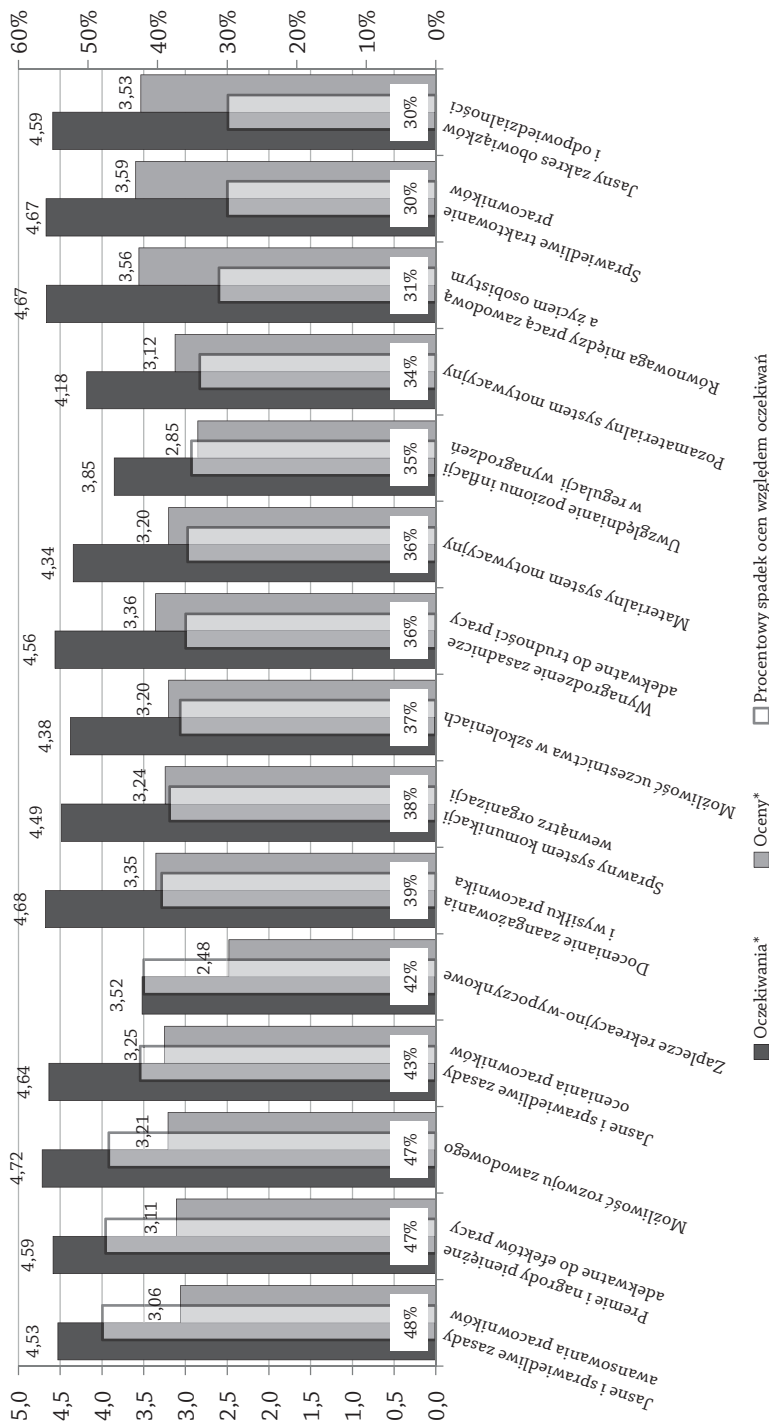
- jasnych i sprawiedliwych zasad awansowania pracowników (48%),
- premii i nagród pieniężnych adekwatnych do efektów pracy (47%),
- możliwości rozwoju zawodowego (47%),
- jasnych i sprawiedliwych zasad oceniania pracowników (43%),
- zaplecza rekreacyjno-wypoczynkowego (42%).

Z kolei najmniejsza luka między oczekiwaniami wobec pracodawcy a ich spełnieniem, wynosząca mniej niż 10%, wg opinii respondentów dotyczyła następujących zmiennych:

- bezpiecznych warunków pracy (3%),
- zaplecza socjalnego umożliwiającego przygotowywanie i spożywanie posiłków (5%),
- czystości i estetyki miejsca pracy (5%),
- regularnego otrzymywania wynagrodzenia (5%),
- samodzielności w wykonywaniu zadań (7%).

Bardziej szczegółowa analiza krańcowo ocenionych zmiennych wskazuje, że pracodawcy bardzo dobrze wywiązują się ze zobowiązań wynikających z obowiązujących przepisów, takich jak: przestrzeganie zasad BHP czy też regularne wypłacanie wynagrodzenia zgodnie z przepisami *Kodeksu pracy*. Zdecydowanie źle pracodawcy wywiązują się z zadań dotyczących podstawowych aspektów prowadzonej prawidłowo, na wysokim poziomie polityki personalnej. Dotyczy to przede wszystkim zasad i sposobów stosowania takich narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, jak: awanse, premie i nagrody, szkolenia i rozwój czy też oceny pracownicze.

Rysunek 1. Oczekiwania wobec pracodawców i ocena ich spełnienia: największe „rozczarowania” respondentów



*Średnia ze wskazań na skali 1-5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Próba: n = 244

Źródło: badania własne.

Niewypełnianie na właściwym poziomie kontraktu psychologicznego w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim prowadzi do zakłóceń w funkcjonowaniu pracowników. Może bowiem powodować negatywne zmiany w postawach wobec pracy i pracodawcy, zmniejszać satysfakcję i zaangażowanie pracowników, a w konsekwencji prowadzić do mniejszej stabilności i lojalności oraz braku współpracy w dłuższej perspektywie. Należy pamiętać, że stosunki pracy w coraz większym stopniu nabierają charakteru rynkowego, stają się coraz płytsze i krótsze.

Można zatem stwierdzić, że biorąc pod uwagę ocenę spełniania przez pracodawców oczekiwań pracowników, mamy do czynienia, w odniesieniu do badanej populacji, głównie z kontraktami transakcyjnymi.

Wyniki dotychczasowych badań pozwalają sformułować dwie hipotezy:

- 1) H1: współcześnie dominuje w przedsiębiorstwach kontrakt transakcyjny, którego podstawą jest świadomość ekonomiczna stron (pracownika i pracodawcy), a decyzje są podejmowane na podstawie rachunku kosztów i zysków,
- 2) H2: kontrakt psychologiczny we współczesnych przedsiębiorstwach należy analizować jako zjawisko, które może się zmieniać dwukierunkowo: od procesu noszącego cechy kontraktu transakcyjnego do procesu o cechach kontraktu zrównoważonego.

Na podstawie przeprowadzonych badań można też sformułować kilka interesujących wniosków, dotyczących uwarunkowań kontraktu psychologicznego, związanych z cechami charakteryzującymi badanych pracowników.

Płeć. W badaniach wzięły udział 163 kobiety (67%) oraz 81 mężczyzn (33%). Okazało się, że na 53 zmienne użyte w badaniach, opisujące kontrakt psychologiczny, jedynie w przypadku dwóch poziom oczekiwań mężczyzn był wyższy niż kobiet. Mężczyźni w nieco wyższym stopniu oczekują samodzielności w wykonywaniu zadań (mężczyźni – ocena 4,26, kobiety – 4,13) oraz interesującej pracy (mężczyźni – ocena 4,72, kobiety – 4,62). Należy zauważyć, że bezwzględny poziom tych dwóch kategorii oczekiwań zarówno u mężczyzn, jak i kobiet jest bardzo wysoki (ocena 5 oznacza poziom najwyższy).

W tabelach 4 i 5 zestawiono oczekiwania wobec pracodawców pod kątem największych i najmniejszych różnic między kobietami a mężczyznami.

Analiza oczekiwań wobec pracodawców, które cechują największe różnice z punktu widzenia płci (tabela 5), wskazuje, że kobiety zdecydowanie bardziej są nastawione na uzyskanie poczucia bezpieczeństwa zawodowego, godziwych świadczeń socjalnych oraz odpowiednich warunków pracy.

Bardzo zbliżone okazały się oczekiwania kobiet i mężczyzn, jeśli chodzi o wynagradzanie, docenianie zaangażowania i wysiłku pracownika oraz zaufanie ze strony przełożonych.

Tabela 4. Największe różnice między oczekiwaniami kobiet a oczekiwaniami mężczyzn wobec pracodawców

Lp.	Oczekiwania badanych	Kobiety	Mężczyźni	Różnica
1	Świadczenia socjalne dla pracowników	4,34	3,75	0,59
2	Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony	4,49	3,93	0,56
3	Jasne zasady dyscypliny pracy	4,21	3,73	0,48
4	Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	4,70	4,24	0,46
5	Przestrzeganie praw pracowniczych	4,73	4,30	0,43

Uwaga : wartości: średnie wskazań na skali 1–5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Najmniejsze różnice między oczekiwaniami kobiet a oczekiwaniami mężczyzn wobec pracodawców

Lp.	Oczekiwania badanych	Kobiety	Mężczyźni	Różnica
1	Premie i nagrody pieniężne adekwatne do efektów pracy	4,60	4,57	0,03
2	Zaufanie ze strony przełożonych	4,58	4,54	0,04
3	Elastyczny czas pracy	3,91	3,86	0,05
4	Docenianie zaangażowania i wysiłku pracownika	4,70	4,63	0,07
5	Dobrze płatna praca, niezależnie od rodzaju umowy o zatrudnieniu	4,32	4,24	0,08

Uwaga : wartości: średnie wskazań na skali 1–5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

Generalnie, wyniki wskazują, że w obszarze metod i narzędzi motywowania kobiety i mężczyźni oczekują podobnego sposobu traktowania, ale kobiety oczekują wyższego poziomu bezpieczeństwa zawodowego i socjalnego.

Wiek. W badaniach wzięło udział 151 (62%) osób w przedziale wiekowym 18–25 lat oraz 93 osoby (38%) z przedziału wiekowego 26–50 lat. Młodszy respondenci w stosunku do 21 zmiennych charakteryzujących kontrakt psychologiczny zadeklarowali wyższy poziom oczekiwań niż starsi respondenci. Oznacza to, że generalnie oczekiwania pracowników w wieku 26–50 lat były wyższe w odniesieniu do 32 zmiennych opisujących zawartość kontraktu psychologicznego.

W tabelach 6 i 7 zestawiono oczekiwania respondentów z dwóch grup wiekowych wobec pracodawców. W tabeli 6 przedstawiono największe różnice oczekiwań między grupą młodszych i starszych badanych, ale w odniesieniu do sytuacji,

gdy poziom badanych oczekiwań młodszych pracowników jest wyższy niż pracowników starszych.

Tabela 6. Największe różnice między oczekiwaniami pracowników młodszych a oczekiwaniami pracowników starszych, w sytuacji gdy poziom oczekiwań młodszych pracowników jest wyższy niż pracowników starszych

Lp.	Oczekiwania badanych	Wiek w latach		Różnica
		18-25	26-50	
1	Zaplecze rekreacyjno-wypoczynkowe	3,64	3,33	0,31
2	Zaplecze socjalne umożliwiające przygotowywanie i spożywanie posiłków	4,39	4,19	0,20
3	Miejsce parkingowe zagwarantowane przez firmę	3,62	3,45	0,17
4	Właściwe wyposażenie stanowiska pracy (meble, sprzęty, narzędzia, urządzenia)	4,50	4,33	0,17
5	Dobrze płatna praca, niezależnie od rodzaju umowy o zatrudnienie	4,35	4,20	0,15

Uwaga : wartości: średnie wskazań na skali 1-5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

Tabela 7. Największe różnice między oczekiwaniami pracowników starszych a oczekiwaniami pracowników młodszych, w sytuacji gdy poziom oczekiwań starszych pracowników jest wyższy niż pracowników młodszych

Lp.	Oczekiwania badanych	Wiek w latach		Różnica
		26-50	18-25	
1	Możliwość zgłaszania propozycji usprawnień w działaniach firmy	4,40	4,03	0,37
2	Możliwość sygnalizowania nieprawidłowości w działaniach firmy	4,36	4,12	0,24
3	Wynagrodzenie porównywalne do wynagrodzeń na podobnych stanowiskach w innych firmach tej samej branży w Polsce	4,46	4,22	0,24
4	Samodzielność w wykonywaniu zadań	4,31	4,09	0,22
5	Zapewnienie poczucia, że praca, którą pracownik wykonuje, jest ważna	4,46	4,26	0,20

Uwaga : wartości: średnie z wskazań na skali 1-5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

Pracownicy młodsi, w wieku 18–25 lat, są silniej nastawieni na uzyskanie w miejscu pracy odpowiednich warunków socjalnych, rekreacyjno-wypoczynkowych oraz właściwego wyposażenia stanowiska pracy. Młodzi pracownicy chętniej też aniżeli starsi akceptują inne, poza stałą, umowy o pracę, jeżeli umowy te gwarantują dobre wynagrodzenie.

W tabeli 7 przedstawiono największe różnice między oczekiwaniami pracowników starszych a oczekiwaniami pracowników młodszych, w sytuacji gdy poziom oczekiwań starszych respondentów jest wyższy niż młodszych.

Pracownicy starsi w swoich oczekiwaniach są bardziej nastawieni na współdziałanie i dbanie o interes firmy, ale jednocześnie oczekują samodzielności w wykonywaniu zadań oraz docenienia ich wkładu pracy, przy zapewnieniu sprawiedliwego wynagrodzenia. Starsi pracownicy są bardziej zorientowani na utrzymanie dobrych stosunków w miejscu pracy i zachowanie obecnego zatrudnienia. Oznacza to, że starsi pracownicy prawdopodobnie w większym stopniu niż młodzi są nastawieni na tworzenie kontraktów relacyjnych.

Stanowisko w organizacji. Przypomnijmy, że badana populacja liczyła 244 osoby, wśród których 54 (22%) osoby to kierownicy różnych szczebli zarządzania, a pozostała część to osoby zajmujące stanowiska wykonawcze. Zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi, osoby zajmujące stanowiska kierownicze powinny formułować wobec pracodawców inne oczekiwania aniżeli pracownicy wykonawczy. Postawy i oczekiwania menedżerów powinno charakteryzować większe zaangażowanie w sprawy firmy oraz ukazywać ich pozytywny stosunek do pracowników i działań podejmowanych w firmie. Pracownicy wykonawczy, zgodnie z przyjętymi założeniami, powinni przejawiać postawy nastawione na zapewnienie sobie poczucia bezpieczeństwa zawodowego, przy równoczesnym oczekiwaniu zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.

Podobnie jak w przypadku analizy wieku, w tabelach 8 i 9 przedstawiono oczekiwania dwóch kategorii respondentów: kierowników i pracowników wykonawczych wobec pracodawców. Do analizy przyjęto dwie perspektywy; pierwsza z nich to porównanie największych różnic między oczekiwaniami kierowników a oczekiwaniami pracowników wykonawczych (tabela 8), w sytuacji gdy poziom oczekiwań menedżerów jest wyższy niż poziom oczekiwań pracowników wykonawczych.

Analiza danych zawartych w tabeli 8 wskazuje, że osoby zajmujące stanowiska kierownicze rzeczywiście charakteryzują się bardziej aktywnymi postawami, są nastawione na aktywne uczestnictwo w funkcjonowaniu organizacji, ale jednocześnie oczekują docenienia dobrze wykonanej pracy.

Tabela 8. Największe różnice między oczekiwaniami kierowników a oczekiwaniami pracowników wykonawczych, w sytuacji gdy poziom oczekiwań kierowników jest wyższy niż poziom oczekiwań pracowników wykonawczych

Lp.	Oczekiwania badanych	Kierownicy	Pracownicy wykonawczy	Różnica
1	Samodzielność w wykonywaniu zadań	4,52	4,07	0,45
2	Możliwość zgłaszania propozycji usprawnień w działaniach firmy	4,44	4,10	0,34
3	Możliwość sygnalizowania nieprawidłowości w działaniach firmy	4,42	4,16	0,26
4	Zaufanie ze strony przełożonych	4,72	4,53	0,19
5	Docenianie zaangażowania i wysiłku pracownika	4,81	4,63	0,18

Uwaga : wartości: średnie wskazań na skali 1–5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

W tabeli 9 przedstawiono największe różnice między oczekiwaniami pracowników wykonawczych a oczekiwaniami menedżerów, w sytuacji gdy poziom oczekiwań pracowników wykonawczych dla wybranych zmiennych jest wyższy niż poziom oczekiwań menedżerów.

Tabela 9. Największe różnice między oczekiwaniami pracowników wykonawczych a oczekiwaniami kierowników, w sytuacji gdy poziom oczekiwań pracowników wykonawczych jest wyższy niż poziom oczekiwań kierowników

Lp.	Oczekiwania badanych	Pracownicy wykonawczy	Kierownicy	Różnica
1	Przejrzyste rozliczanie czasu pracy	4,46	4,12	0,34
2	Przestrzeganie praw pracowniczych	4,66	4,33	0,33
3	Świadczenia socjalne dla pracowników	4,18	4,04	0,14
4	Sprawiedliwe traktowanie pracowników	4,70	4,57	0,13
5	Regularne otrzymywanie wynagrodzenia	4,86	4,74	0,12

Uwaga : wartości: średnie wskazań na skali 1–5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

Pracownicy wykonawczy (tabela 9) są bardziej nastawieni na formalne przestrzeganie zasad funkcjonowania w organizacji, przy jednoczesnym zapewnieniu regularnych wypłat wynagrodzenia oraz przysługujących świadczeń socjalnych.

Forma zatrudnienia. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego artykułu ograniczymy się jedynie do zaprezentowania oczekiwań pracowników

zatrudnionych na czas nieokreślony oraz pracowników zatrudnionych na czas określony. Stanowią oni blisko 70% badanej populacji. Umowy na czas nieokreślony miało 100 badanych (41%), natomiast umowy na czas określony 68 respondentów (28%).

W tabelach 10 i 11 przedstawiono różnice dotyczące oczekiwań badanych w zależności od rodzaju umowy zatrudnienia.

Tabela 10. Największe różnice między oczekiwaniami pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony (z.n.cz.n.) a oczekiwaniami pracowników zatrudnionych na czas określony (z.n.cz.o.), w sytuacji gdy poziom oczekiwań pracowników z.n.cz.n. jest wyższy niż poziom oczekiwań pracowników z.n.cz.o.

Lp.	Oczekiwania badanych	Pracownicy z.n.cz.n.	Pracownicy z.n.cz.o.	Różnica
1	Możliwość zgłaszania propozycji usprawnień w działaniach firmy	4,39	4,01	0,38
2	Miejsce parkingowe zagwarantowane przez firmę	3,64	3,30	0,34
3	Samodzielność w wykonywaniu zadań	4,37	4,03	0,34
4	Różnorodny charakter pracy pozwalający na uniknięcie monotonii	4,56	4,30	0,26
5	Zapewnienie poczucia, że praca, którą pracownik wykonuje, jest ważna	4,46	4,21	0,25

Uwaga : wartości : średnie z wskazań na skali 1–5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

Tabela 11. Największe różnice między oczekiwaniami pracowników zatrudnionych na czas określony (z.n.cz.o.) a oczekiwaniami pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony (z.n.cz.o.), w sytuacji gdy poziom oczekiwań pracowników z.n.cz.o. jest wyższy niż poziom oczekiwań pracowników z.n.cz.n.

Lp.	Oczekiwania badanych	Pracownicy z.n.cz.o.	Pracownicy z.n.cz.n.	Różnica
1	Przejrzyste rozliczanie czasu pracy	4,54	4,23	0,31
2	Przestrzeganie praw pracowniczych	4,71	4,45	0,26
3	Jasny zakres obowiązków i odpowiedzialności	4,69	4,49	0,20
4	Odpowiednia ilość i jakość materiałów niezbędnych do wykonywania pracy	4,51	4,40	0,11
5	Niemanipulowanie pracownikami przez przełożonych	4,46	4,36	0,10

Uwaga : wartości : średnie z wskazań na skali 1–5, gdzie: 1 – poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy.

Źródło: badania własne.

Badani zatrudnieni na czas nieokreślony są bardziej zaangażowani w działalność firmy, oczekują większej samodzielności, możliwości wykonywania interesujących zadań, mają wysokie poczucie własnej wartości, a jednocześnie są zorientowani na działania podkreślające ich długotrwały związek z firmą.

Pracownicy zatrudnieni na czas określony reprezentują postawy bardziej bierne, są nastawieni na przestrzeganie formalnych zasad funkcjonowania w organizacji, a jednocześnie oczekują stworzenia odpowiednich warunków do prawidłowego wykonywania powierzonych zadań.

Podsumowanie

Analiza szerokiego spektrum literatury na temat kontraktów psychologicznych oraz wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków dotyczących treści kontraktu psychologicznego, rozpatrywanego przede wszystkim z punktu widzenia oczekiwań respondentów wobec ich pracodawców.

1. Pracodawcy co najmniej wywiązują się ze zobowiązań wynikających z obowiązujących przepisów, takich jak: przestrzeganie zasad BHP czy też regularne wypłacanie wynagrodzenia zgodnie z przepisami *Kodeksu pracy*. Natomiast zdecydowanie słabo pracodawcy przestrzegają zasad i sposobów stosowania takich narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, jak: awanse, premie i nagrody, szkolenia i rozwój czy oceny pracownicze. Niewypełnienie na właściwym poziomie kontraktu psychologicznego w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim prowadzi do dysfunkcji w zachowaniach pracowników.
2. Biorąc pod uwagę, omówione wcześniej, typy kontraktu psychologicznego, można stwierdzić, że w odniesieniu do badanej populacji mamy do czynienia głównie z kontraktami transakcyjnymi.
3. Oczekiwania kobiet i mężczyzn są bardzo zbliżone, jeśli chodzi o wynagrodzenie, docenienie zaangażowania i wysiłku pracownika oraz zaufanie ze strony przełożonych. Kobiety zdecydowanie bardziej niż mężczyźni są nastawione na uzyskanie poczucia bezpieczeństwa zawodowego, godziwych świadczeń socjalnych oraz odpowiednich warunków pracy.
4. Starsi pracownicy są bardziej niż młodsi zorientowani na utrzymywanie dobrych stosunków w miejscu pracy i zachowanie aktualnego zatrudnienia. Oznacza to, że starsi pracownicy w większym stopniu niż młodsi są nastawieni na tworzenie kontraktów relacyjnych.
5. Menedżerowie charakteryzują się bardziej aktywnymi postawami niż pracownicy na szczeblu wykonawczym, są nastawieni na aktywne uczestnictwo

w funkcjonowaniu organizacji, ale jednocześnie oczekują docenienia dobrze wykonanej pracy.

6. Pracownicy wykonawczy są bardziej nastawieni na formalne przestrzeganie zasad funkcjonowania w organizacji, przy jednoczesnym zapewnieniu regularnych wypłat wynagrodzenia oraz przysługujących im świadczeń socjalnych.
7. Badani zatrudnieni na czas nieokreślony są bardziej zaangażowani w działalność firmy, oczekują większej samodzielności w wykonywaniu zadań, mają wysokie poczucie własnej wartości i są zorientowani na działania podkreślające ich długotrwały związek z firmą.
8. Pracownicy zatrudnieni na czas określony, którymi są najczęściej pracownicy wykonawczy, charakteryzują się postawami bardziej biernymi, są nastawieni na przestrzeganie formalnych zasad funkcjonowania organizacji, ale jednocześnie oczekują stworzenia im odpowiednich warunków do prawidłowego wykonywania powierzonych zadań.

Zmiany zachodzące na rynku pracy, w tym zwłaszcza wchodzenie na rynek nowych pokoleń, niesie ze sobą zmianę oczekiwań i konieczność, ze strony pracodawców, stosowania różnorodnych kontraktów psychologicznych odpowiadających zmieniającym się oczekiwaniom różnych grup zatrudnionych. Oznacza to, że zarządzanie różnorodnością staje się stałym wymogiem i codziennością nowoczesnie zarządzanych organizacji.

Bibliografia

- Adams, S., Quagraine, F., Mensah Klobodu, E.K. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17(3), 279–294.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Bal, M. (2015). Age and Psychological Contract. W: *Encyclopedia of Geropsychology*. Singapore: Springer Science.
- Conway, N., Brinner, R. (2005). *Understanding Psychological Contract at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
- George, Ch. (2009). *The Psychological Contract. Managing and Developing Professional Groups*. Glasgow: Open University Press.
- Heery, E., Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J., Solley, Ch.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Low, C.H., Bordia, P., Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*, 69(7), 1457–1481.
- Patrick, H.A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, VII(4), 7–24.
- Randman, L. (2013). Managers on the Both Sides of Psychological Contract. *Journal of Management and Change*, 30/31, 124–144.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Rousseau, D.M., Greller, M.M. (1994). Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, 33(3), 388–390.
- Scheel, T.E., Rigotti, T., Mohr, G. (2013). HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 285–307.
- Schein, E. (1965). *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Żołnierczyk-Zreda, D. (2016). Kontrakt psychologiczny w świetle elastycznego zatrudnienia pracowników – przegląd badań. *Medycyna Pracy*, 4(67), 529–536.

Summary

Variety of Psychological Contracts and Their Conditions

The problems of psychological contracts have been investigated by world scientific circles for years now. In Poland this concept is relatively unknown. The goal of this study is to present selected elements from the theories discussing the genesis, the essence, main types and dynamics of such contracts. It also presents the results of empirical tests concerning an influence of four selected features characterizing researched employees (sex, age, position and form of employment) upon the contents of their psychological contracts. The study proves the existence of considerable differences observed in the measured dimensions. This fact should call upon the employers for taking actively into consideration this particular variety when managing the people in organisations.

Keywords: psychological contract, types of contracts, dynamics of contracts, sex, age, position and form of employment versus the contents of psychological contracts

Dr Antoni Ludwicyński

Pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Swoje zainteresowania naukowe i badawcze koncentruje na problematyce zarządzania różnorodnością i dynamice zmian kontraktów psychologicznych.

Dr hab. Czesław Szmidt, prof. ALK

Profesor w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, Kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi ALK. Zajmuje się problematyką strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań ludzi w organizacjach.