

**Kontrakt psychologiczny
w zmieniającym się świecie pracy
– przed pandemią COVID-19
i w trakcie jej trwania**



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Kontrakt psychologiczny w zmieniającym się świecie pracy – przed pandemią COVID-19 i w trakcie jej trwania

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Anna Rogozińska-Pawełczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Instytut
Logistyki i Informatyki, Katedra Pracy i Polityki Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 nr 39

RECENZENTKI

Katarzyna Gadomska-Lila, Elwira Gross-Gołacka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Piotr Pietrych

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Jakubczyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efortoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/denisismagilov

© Copyright by Anna Rogozińska-Pawełczyk, Łódź 2021

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2021

Monografia powstała w oparciu o wyniki badań prowadzonych w dwóch projektach
badawczych: „Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi oparty na kontrakcie psychologicznym”
nr UMO-2013/09/B/HS4/00474 oraz „Rola kontraktu psychologicznego w budowaniu
proaktywności pracowników sektora BSS (Business Services Sector)”
nr UMO-2018/31/B/HS4/01284 finansowanych w obu przypadkach przez
Narodowe Centrum Nauki NCN

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.10498.21.0.M

Ark. wyd. 12,5; ark. druk. 11,75

<https://doi.org/10.18778/8220-730-9>

ISBN 978-83-8220-730-9

e-ISBN 978-83-8220-731-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Zmieniający się charakter pracy i relacji pracodawca–pracownik	13
1.1. W kierunku nowego rozumienia natury pracy	13
1.2. Wpływ pandemii koronawirusa COVID-19 na kształtowanie się relacji pracodawca–pracownik we współczesnych organizacjach	16
1.3. Zmiany zachodzące w relacjach pracodawca–pracownik	21
1.4. Koncepcyjne ramy zachodzących relacji pracodawca–pracownik	25
Rozdział 2	
Użyteczność kontraktu psychologicznego w kreowaniu relacji pracy	29
2.1. Ewolucja pojęcia i znaczenia kontraktu psychologicznego dla relacji pracy	29
2.2. Kształtowanie się i rozwój kontraktu psychologicznego w procesie pracy	33
2.3. Rola kontraktu psychologicznego w nadawaniu kształtu relacji pracodawca–pracownik	39
2.4. Determinanty powodujące naruszenie lub złamanie kontraktu psychologicznego	44
Rozdział 3	
Różnice w kształcie kontraktu psychologicznego – rola czynników demograficznych, kontekstowych i indywidualnych związanych z pracą	51
3.1. Pomiar kontraktu psychologicznego	51
3.2. Wpływ cech demograficznych na ogólny kształt kontraktów psychologicznych	55
3.3. Rola czynników kontekstowych w nadawaniu kształtu kontraktom psychologicznym	58
3.4. Wartości i przekonanie o sensie pracy jako kluczowe uwarunkowania kształtowania się kontraktów psychologicznych	60
3.5. Podwójna rola przełożonego jako reprezentanta organizacji i pracownika w kształtowaniu kontraktu psychologicznego	63

Rozdział 4

Metodyka badań własnych	67
4.1. Przestanki podjęcia badań własnych	67
4.2. Cele badania i hipotezy badawcze	69
4.3. Schemat postępowania badawczego	71
4.4. Metoda badawcza i przebieg badań	73
4.5. Charakterystyka zmiennych i instrumentu badawczego	75

Rozdział 5

Kontrakt psychologiczny z perspektywy pracowników (czas przed pandemią) – wyniki badania ilościowego PAPI	85
5.1. Dobór i charakterystyka próby badawczej	85
5.2. Właściwości psychometryczne narzędzi pomiaru i badanych zmiennych	88
5.3. Kontrakt psychologiczny z perspektywy pracowników organizacji	95

Rozdział 6

Kontrakt psychologiczny menadżerów jako pracowników i reprezentantów firmy (czas pandemii) – wyniki badania ilościowego CAWI	121
6.1. Dobór i charakterystyka próby badawczej	122
6.2. Właściwości psychometryczne narzędzi pomiaru i badanych zmiennych	125
6.3. Kontrakt psychologiczny z perspektywy menadżerów jako pracowników organizacji	127
6.4. Kontrakt psychologiczny z perspektywy menadżerów jako reprezentantów organizacji	139

Zakończenie – wnioski i rekomendacje	147
Bibliografia	169
Spis rysunków i tabel	187

Wstęp

W ciągu ostatnich trzech dekad zaszły poważne zmiany zarówno w organizacji pracy, jak i w charakterze pracy. Polska gospodarka i rynek pracy obecnie są o wiele bardziej zintegrowane globalnie niż kiedykolwiek wcześniej. Postęp technologiczny zmniejszył bariery i różnice między krajami oraz rozszerzył rynki zbytu poza granice państw. Polski rynek pracy, zasoby ludzkie i przedsiębiorstwa podlegają podobnym zmianom jak w innych krajach europejskich. Trendy ekonomiczne wpływają na rozwój pracowników, w tym podejmowanie przez nich postaw i zachowań organizacyjnych, a te z kolei stają się ważnym czynnikiem determinującym przyszły rozwój gospodarczy. Wiele zmian w organizacji pracy, strukturach organizacyjnych i systemach zarządzania wynika z dążenia organizacji do zwiększenia wydajności i konkurencyjności na rynku globalnym. Przedsiębiorstwa zmierzają w kierunku pionowej dezintegracji i specjalizacji, zdecentralizowanego podejmowania decyzji oraz zdobywania i utrzymywania na wysokim poziomie wiedzy jako sposobu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Pojawienie się w Chinach koronawirusa SARS-CoV-2 i wywoływanej przez nią choroby COVID-19 (ang. *Coronavirus Disease 2019*) spowodowało jednak konieczność zredefiniowania perspektywy poznawczej i zmiany paradygmatów myślenia o przyszłości w perspektywie najbliższych lat. Gospodarki na całym świecie, w tym polska, zmagają się ze skutkami trwającej pandemii koronawirusa COVID-19. Wywołany nią kryzys odbija się m.in. na rynku pracy, w efekcie obniża warunki życia ludności i rodzi problemy społeczno-ekonomiczne. Zmiany w obszarze pracy zmieniły także samo myślenie o pracy, wymuszając zmiany w sposobie patrzenia na sam proces jej wykonywania, cechy pracy, kontekst pracy, nadając tym samym nowe znaczenie zachodzącym relacjom w pracy i zachowaniom organizacyjnym.

Aby zbadać wyłaniające się relacje pracy, warto analizować je w nowych ramach metodologicznych, których podstawę stanowi koncepcja kontraktu psychologicznego. Podejście to zyskało popularność na początku lat 90. i zostało wykorzystane do opisu, analizy i wyjaśnienia konsekwencji zachodzących zmian w kontekście

organizacji pracy. Kontrakt psychologiczny wychodzi poza ograniczenia prawnej umowy o pracę, analizując niektóre subiektywne i normatywne elementy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi [Griep i in. 2019]. Denise Rousseau [1995] była badaczką, która zwróciła uwagę na kontrakty psychologiczne, ponieważ zmiany w gospodarce, na rynku pracy i życiu zawodowym zmieniły istniejące wcześniej relacje pracownik–organizacja. Rousseau [1989] wprowadziła węższą definicję kontraktu, określając go jako przekonania jednostki o naturze porozumienia między nią a organizacją, wynikające z wymienianych obietnic i przyjmowanych wzajemnych zobowiązań.

W niniejszej monografii relacje pracy powstałe na podstawie realizowanych kontraktów psychologicznych są rozpatrywane na poziomie indywidualnym z punktu widzenia pracodawcy i pracownika. Takie podejście pozwala na zbadanie i porównanie ukrytych i nieformalnych aspektów relacji pracy obu stron. Nieformalne rozumienie relacji zatrudnienia zazwyczaj przybiera formę postrzeganych zobowiązań (które odzwierciedlają istotę kontraktów psychologicznych) wraz z silnymi normatywnymi implikacjami dotyczącymi podejmowanych postaw i zachowań wobec pracy.

Celem niniejszej monografii jest zobrazowanie kontraktów psychologicznych polskich pracowników w zmieniającym się świecie pracy, a głównym celem badań stało się zbadanie różnic w kontraktach psychologicznych pracowników i pracodawców oraz znalezienie czynników, które wywołują te różnice i kształtują ramy kontraktów psychologicznych.

Zastosowany model badawczy został oparty o wyniki badań McLean Parksa i współpracowników [1998] oraz Selsa wraz z zespołem badawczym [2004] proponujących pomiar kontraktów psychologicznych w oparciu o cechy wymiarów. Zaproponowano sześć wymiarów i zidentyfikowano cechy charakterystyczne dla każdego wymiaru, aby uchwycić specyfikę współczesnych kontraktów psychologicznych. Podejście teoretyczne do pomiaru kontraktów psychologicznych zorientowanych na cechy pozwala uchwycić postrzegane obopólnie zobowiązania.

Dla osiągnięcia postawionego głównego celu badawczego przeprowadzono dwa badania ilościowe w odstępie czasowym. W pierwszym badano ramy kontraktu psychologicznego z perspektywy pracownika. Badanie z perspektywy pracownika koncentrowało się na zmiennych kontrolnych, aby ocenić niezależny wpływ tych zmiennych na kształtowanie się kontraktów psychologicznych. Ważne było, aby skompletować informacje na temat zmiennych demograficznych i wpływu indywidualnych czynników związanych z pracą oraz czynników kontekstowych oddziałujących na poczucie realizacji zobowiązań w ramach kontraktu psychologicznego, ponieważ informacje te mogą pomóc menadżerom w podejmowaniu decyzji o zatrudnianiu osób i w dążeniu do takich rozwiązań, które są najbardziej korzystne zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji.

Drugie badanie analizowało kontrakty psychologiczne z perspektywy pracodawcy, rozpatrując odpowiedzi menadżerów pełniących rolę pracownika w organizacji oraz menadżera pełniącego rolę reprezentanta organizacji. Było to ważne,

ponieważ przekonania pracodawców dotyczące realizacji przede wszystkim własnych założeń kontraktowych i obopólnych zobowiązań wpływają na to, jak traktowani są pracownicy w organizacji.

Wyniki badań ujawniły istotne znaczenie rodzaju zajmowanego stanowiska pracy w kształtowaniu kontraktów psychologicznych pracowników. Największe różnice w kontraktach psychologicznych ujawniły się w grupie kierowników liniowych oraz niekierowników. Kierownicy liniowi i niekierownicy wykazywali najbardziej zróżnicowany wzór zobowiązań wobec pracownika i pracodawcy, co oznacza, że odnoszą się do organizacji inaczej niż pozostali pracownicy. Jednocześnie okazało się, że czynniki indywidualne związane z pracą mają istotny wpływ na siłę zobowiązań pracowniczych. Siła wyjaśniająca owych czynników (wartości pracy, centralność pracy i zaangażowania w pracę) okazała się relatywnie wysoka dla zobowiązań pracowniczych i relatywnie niska dla zobowiązań pracodawcy.

Drugie badanie wykazało, że kontrakty psychologiczne nawiązywane i realizowane przez menadżerów wpływają na ocenę kontraktów psychologicznych z perspektywy pracowniczej. To powoduje duże różnice w kontraktach psychologicznych pomiędzy pracownikami będącymi, ze względu na zajmowane stanowisko pracy, przedstawicielami pracodawcy, jaki i pełniącymi rolę pracowników. Ta niezgodność w kontraktach psychologicznych ma zasadniczy wpływ na kształt relacji pracy.

Wnioski z prowadzonych badań wskazują na znaczenie rozumienia, w jaki sposób kształtują się kontrakty psychologiczne oraz jaką rolę odgrywają czynniki poprzedzające zatrudnienie oraz nabywane informacje i informacje zwrotne, które pracownicy otrzymują w ramach bieżących relacji pracy. Należy wziąć zatem pod uwagę charakter wykonywanej pracy. Ponadto wyniki badań jednoznacznie wykazały, że większy wpływ na kształtowanie oczekiwań pracowników w odniesieniu do powstałych zobowiązań pracodawcy odgrywają szersze przekonania/wartości społeczne, które organizacja z trudem, o ile w ogóle, może kontrolować.

Przeprowadzone badania dają wskazówkę dla menadżerów, jak powinni oni zarządzać różnorodnymi kontraktami psychologicznymi. Aby uzyskać pożądany wkład ze strony pracowników, pracodawcy/menadżerowie powinni w pierwszej kolejności uwzględnić bodźce cenione zgodnie z szerszymi przekonaniami/wartościami społecznymi pracowników, a wybory określonych zachęt powinny być dokonywane w oparciu o strategię organizacji w zakresie relacji pracownik–organizacja. Nie znając preferowanych oczekiwań pracowników wobec nadawania ram kontraktów psychologicznych, menadżerom niełatwo jest określić, jakiego rodzaju zachęty wpłyną na nich, by wykonywali swoją pracę w korzystny dla siebie i organizacji sposób.

Struktura opracowania obejmuje sześć rozdziałów, wstęp i zakończenie.

W rozdziale pierwszym znalazły się rozważania dotyczące ewolucji zmian w sposobie rozumienia natury pracy oraz kształtowania się relacji pracodawca–pracownik na tle nowych uwarunkowań i zjawisk w świecie pracy zarówno w zewnętrznym, jaki i wewnętrznym otoczeniu organizacyjnym. W rozdziale

zaprezentowano także teoretyczne ramy stanowiące podstawy tworzenia się relacji zachodzących pomiędzy pracownikiem a pracodawcą w organizacji.

Rozdział drugi poświęcony jest opisowi konstruktowi kontraktu psychologicznego wraz z dokonaniem przeglądu zebranych prac i omówieniem fali badań nad kontraktem psychologicznym w kontekście zachodzących zmian w relacji pracodawca–pracownik. Rozdział kończy omówienie czynników poprzedzających naruszenie/złamanie kontraktu psychologicznego oraz obopólnych reakcji na zanotowane rozbieżności.

W rozdziale trzecim skupiono się na opisie czynników nadających określony kształt kontraktom psychologicznym. Wstępem do rozdziału jest przybliżenie problematyki pomiaru kontraktu psychologicznego. W celu lepszego wyjaśniania powstałych różnic pomiędzy oferowanymi a otrzymanymi wymianami w relacjach pracy skupiono dalsze rozważania na czynnikach demograficznych, kontekstowych i indywidualnych związanych z pracą, które wpływają na poczucie realizacji zobowiązań w ramach kontraktu psychologicznego. Na koniec zaproponowano przybliżenie specyficznej roli menadżerów, będących jednocześnie przedstawicielami organizacji, jak i jej pracownikami.

W rozdziale czwartym, stanowiącym metodyczne podstawy prowadzonych badań, zawarto opis celów i hipotez badawczych, a także charakterystykę badanych zmiennych i wykorzystane narzędzia pomiarowe. Aby dać pełen obraz prowadzonych eksploracji, przedstawiono przesłanki podjęcia badań własnych oraz opis całej procedury badawczej.

Rozdział piąty zawiera analizę i interpretację badań własnych, realizowanych metodą PAPI w czasie przed pandemią, dotyczących identyfikacji czynników kształtujących kontrakt psychologiczny. Szczególną uwagę zwrócono na rozpoznanie tych czynników, które są istotne w zrozumieniu postaw pracowników związanych z wykonywaną pracą.

W rozdziale szóstym podjęto próbę uchwycenia różnic pomiędzy postrzeganiem zobowiązań w ramach kontraktów psychologicznych realizowanych przez menadżerów i pracowników oraz istniejących różnic pomiędzy zobowiązaniami postrzeganymi z różnych perspektywy pracodawcy – menadżerów jako reprezentantów organizacji oraz menadżerów jako pracowników firmy. Prowadzone analizy danych dotyczyły wyników ilościowego badania CAWI przeprowadzonego w czasie pandemii.

Monografię zamyka podsumowanie zawierające analizę wyników badań w kontekście spełnienia celów i hipotez badawczych. Prowadzone rozważania doprowadziły do wyciągnięcia szeregu wniosków wraz z kilkoma praktycznymi implikacjami dla praktyków HR. Odrębnym wątkiem jest także prezentacja charakterystyki realizowanych kontraktów psychologicznych w Polsce w okresie przed i w trakcie pandemii.

Podjęte w książce zagadnienia wpisują się w naukowy dyskurs dotyczący poszukiwania związków pomiędzy czynnikami demograficznymi, indywidualnymi związanymi z pracą i kontekstowymi a dwoma postrzeganymi zobowiązaniami,

pracownika i pracodawcy, wynikającymi z kontraktu psychologicznego. Niniejsze opracowanie stanowi także wkład w badania nad kontraktami psychologicznymi z wykorzystaniem podejścia zorientowanego na cechy w celu odnalezienia różnic w kontraktach psychologicznych polskich pracowników oraz znalezienia czynników, które powodują te różnice i kształtują kontrakty psychologiczne. W rezultacie prowadzonych rozważań poszerzono wiedzę w obszarze rozumienia kontraktu o szereg innych kwestii składających się na relacje pracodawca–pracownik, a także przybliżono postrzeganie kontraktu z perspektywy menadżera w roli pracownika i pracodawcy.

Rozdział 1

Zmieniający się charakter pracy i relacji pracodawca–pracownik

Natura pracy oraz nowo ukształtowany charakter stosunków pracy, w którym działają organizacje, zmieniły się znacząco w ciągu wielu dziesięcioleci, odkąd rozpoczęto badania nad znaczeniem kontraktów psychologicznych w pracy. Zmiany te wpłynęły na tradycyjną relację pracodawca–pracownik i stanowią kluczowy motyw niniejszego rozdziału.

W rozdziale znalazły się rozważania dotyczące ewolucji zmian w sposobie rozumienia natury pracy oraz kształtowania się relacji pracodawca–pracownik na tle nowych uwarunkowań i zjawisk w świecie pracy, zarówno w zewnętrznym, jaki i wewnętrznym otoczeniu organizacyjnym. Rozdział kończy zaprezentowanie teoretycznych ram stanowiących podstawy tworzenia się relacji zachodzących pomiędzy pracownikiem a pracodawcą w organizacji.

1.1. W kierunku nowego rozumienia natury pracy

W ciągłym poszukiwaniu przewag konkurencyjnych organizacje wdrożyły nowe sposoby organizacji pracy i zatrudnienia. Zmiana natury i charakteru pracy nie odbywa się w próżni; ma ona silny wpływ na relacje pracodawca–pracownik, co jest szczególnie widoczne w obecnych wyjątkowych, ze względu na pandemię, czasach.

Globalizacja, szybki rozwój technologiczny, nasilająca się presja konkurencyjności gospodarczej oraz zmienność sytuacyjna występująca na światowym i polskim rynku pracy doprowadziły wiele organizacji do zmiany myślenia o pracy. Szczególne znaczenie odgrywały w ostatnich latach nowe technologie informacyjne i komunikacyjne, a także rozwój sieci internetowej oraz wirtualnej i sztucznej inteligencji [Pocztowski 2019]. Tłem zachodzących procesów są warunki, w jakich funkcjonują współczesne organizacje, określane akronimem VUCA (*volatility*

– zmienność; *uncertainty* – niepewność; *complexity* – złożoność; *ambiguity* – niejednoznaczność). Zmienność oznacza, że coraz trudniej przewidywać przyszłe wydarzenia i ich tempo. Przykładem może być digitalizacja rynku pracy, skala ruchów migracyjnych w Europie czy konflikty światowe, a w ostatnim czasie pojawieniem się pandemii COVID-19. Wszystko to prowadzi do poczucia niepewności i niepokoju. Zmiany są szybsze niż kiedykolwiek, a ich zasięg jest globalny i ma wpływ zarówno na gospodarkę, jak i na nastroje społeczne. Złożoność to połączenie wielu zjawisk i informacji. *Big data*, czyli duże, różnorodne i zmienne bazy danych dają dostęp do wiedzy, której człowiek nie jest w stanie przetworzyć i przyswoić. Niejednoznaczność oznacza, że wyjaśnianie świata tylko z perspektywy rozumu i logiki nie wystarcza, a bazowanie na wcześniejszych doświadczeniach nie przekłada się na efektywne planowanie.

Zmiany w trzech dużych obszarach – zmiany społeczne, zmiany organizacyjne oraz indywidualne zmiany w pragnieniach pracowników – spowodowały przeobrażenia w sposobie myślenia o pracy. Współczesne organizacje stoją w obliczu szybko następujących po sobie zmian, a reagując na nie, są bardziej zorientowane na rynek, silniej koncentrują się na wydajności i redukcji kosztów oraz są bardziej nastawione na współpracę między organizacjami. Aby poradzić sobie z mało przewidywalnymi zmianami i presją rynku, organizacje dążą do większej elastyczności i zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji. Z drugiej strony, pracownicy chcą bardziej zindywidualizowanych możliwości, które odpowiadają ich własnym celom [Van der Smissen i in. 2013].

Zatrudnienie pracownika w organizacji zmieniło się ze „starego układu” – opartego na lojalności, bezpieczeństwie pracy i ciągłości zatrudnienia – na „nowy układ – umowę”, opartą na elastyczności i bardziej krótkoterminowych, uzależnionych od wyników i niepewnych warunkach pracy [Cooper 2002; Guest 2004]. Ta zmiana rozszerzyła się na pojawienie się pracy typu „gig work”, w której pracownicy mogą pracować jednocześnie dla wielu pracodawców, z którymi nigdy nie spotykają się formalnie, lub być usytuowani w triadycznych relacjach pracownik–agencja–pracodawca. Pracownicy stają się coraz bardziej zróżnicowani, między innymi pod względem tożsamości płciowej, rasy, pochodzenia etnicznego, wieku i orientacji seksualnej.

Charakter pracy zmienił się nie tylko w obrębie kategorii pracy, co powoduje wzrost zróżnicowania w obrębie zawodów, ale także w sposób, który zwiększa niejasność w klasyfikowaniu różnych rodzajów pracy. Zmiany w ekonomii, wykorzystanie nowych technologii informacyjnych a także skutki pandemii COVID-19 stworzyły szereg nowych miejsc pracy i zmieniły sposób wykonywania dotychczasowych zawodów. Co więcej, zastosowanie technologii sztucznej inteligencji (AI) zaczęło zakłócać dotychczasowe procesy pracy, takie jak rekrutacja i zarządzanie pracownikami, kontrola przepływu pracy i podejmowanie decyzji [Kellogg i in. 2020], a także stworzyło nowe formy współpracy człowieka z inteligentną (humanoidalną) maszyną [Jarrahi 2018].

Główny wpływ technologii informacyjnej na pracę polega na tym, że zastępuje ona aktywność fizyczną aktywnością umysłową i analityczną [Piketty 2014]. Ponadto na naturę i treść pracy wpływają zmieniające się rynki, zmieniające się demografie siły roboczej, zmieniające się struktury organizacyjne oraz zmieniające się relacje pracy. Dzisiejsze rynki wymagają konkurencyjności w oparciu o jakość, innowacyjność i dostosowanie do warunków zewnętrznych i potrzeb klienta [Cascio, Aguinis 2008]. Zmiany te spowodowały wzrost wymagań w zakresie umiejętności technicznych, zróżnicowanie umiejętności oraz poznawczą złożoność pracy. Systemy wysokiej wydajności HIWP oraz HPWS [Borkowska 2007] gwarantują jakość i innowacyjność poprzez wykorzystanie praktyk HR silnie oddziałujących na wzrost wydajności organizacyjnej, wysokich umiejętności oraz poprzez upewnienie i udział pracowników w procesach decyzyjnych. Doprowadziło to do zmniejszenia liczby kategorii stanowisk pracy i łączenia stanowisk. Wykorzystanie systemów wysokiej wydajności, unikatowych umiejętności pracowniczych i partycypacji jest gwarantowane przez szkolenia i rozwój oraz wynagrodzenie oparte na wynikach [Krishna, Prasad 2012]. Zmiany w naturze pracy i organizacji pracy zmieniły również funkcje i kompetencje menadżerów. Praca menadżerów polega dziś na skutecznym zarządzaniu procesami społecznymi w zespołach, a także relacjami między zespołami i organizacją. Zadaniem menadżera jest dostarczanie zasobów, usuwanie przeszkód oraz wspieranie zespołów i pracowników, tak aby mogli się uczyć, rozwiązywać problemy i stale podnosić swoją efektywność [Katzenbach, Smith 2001]. Dlatego relacje pracy muszą być analizowane jako część większego systemu.

Rozciąganie granic pracy lub zwiększająca się luka między granicami pracy to również efekt zmian w sposobie wykonywania pracy w sensie przestrzennym i czasowym [Wrzesniewski, Dutton 2001]. W miarę jak organizacje stają się bardziej lateralnie zorganizowane, luka między granicami pracy zaczyna się zwiększać. Granice między działami, jak również między kategoriami stanowisk (kierownik, specjalista, technik) stają się mniej wyraźne i pojawia się większa potrzeba komunikacji i dzielenia się wiedzą. Wskazuje to na aktywną rolę samych pracowników, którzy kreują miejsca pracy najlepiej dopasowane do ich możliwości, potrzeb, preferencji i środowiska społecznego. Znaczącą rolę w tym procesie odgrywa przekształcanie pracy, rozumiane jako oddolne, intencjonalne wprowadzanie przez pracowników zmian w pracy [Wojtczuk-Turek 2020].

Natura pracy zmieniła się w znaczący sposób w czterech kluczowych wymiarach: autonomii/kontroli, zakresu zadań, złożoności poznawczej (merytorycznej) i relacyjnego wymiaru pracy [Hoffman 2020]. Są to podstawowe ramy koncepcyjne, które zostały wykorzystane do badania relacji pomiędzy kwalifikacjami a wynagrodzeniem i innymi cechami pracy [Ovidiu-Dobre 2013; Jalagat 2016]. Dominujące tendencje w pracy zmierzają w kierunku pracy zespołowej, zmiany stopnia kontroli/autonomii oraz szerszego zakresu zadań, które wymagają od pracowników posiadania wyższych kwalifikacji i umiejętności oraz podejmowania działań poznawczych i interakcyjnych. Autonomia/kontrola odzwierciedla pionowy

podział władzy w organizacji. W różnych organizacjach i na różnych poziomach wydajności praca rozszerzyła się o więcej zadań związanych z podejmowaniem decyzji, które w przeszłości były częścią pracy kierowniczej. Zakres zadań odnosi się do poziomego podziału pracy – obecnie praca obejmuje szerszy zakres zadań niż kiedykolwiek wcześniej. Złożoność poznawcza definiowana jest jako stopień, w jakim wykonanie pracy wymaga myślenia i niezależnego osądu – głębokiej wiedzy specjalistycznej. Relacyjny wymiar pracy obejmuje zarówno relacje pomiędzy pracownikami i przełożonymi, jak i relacje pomiędzy pracownikami. Systemy pracy o wysokiej efektywności (HIWS) kładą nacisk na pracę zespołową i organizowanie pracy wokół jednostek lub grup pracowniczych. Prowadzi to do szerszego zaangażowania pracowników w pracę w ramach zespołów oraz interakcje z klientami zewnętrznymi i innymi interesariuszami. Praca zespołowa wpływa zarówno na stopień kontroli przekazywanej pracownikom, zwiększając ich autonomię, jak i na zakres zadań i złożoność poznawczą, indukując wzrost złożoności pracy [Hoffman 2020].

Wysokie szanse na zatrudnienie oraz ciągły rozwój wiedzy i umiejętności gwarantują pracownikom oczekiwaną elastyczność i sukces. W tym celu organizacje powinny inwestować w szkolenia pracowników, ich doświadczenie zawodowe i profesjonalne kompetencje. Nowa natura pracy opiera się więc na dopasowaniu pracownik–organizacja, a pracownicy posiadający specyficzną dla organizacji wiedzę, unikatowe umiejętności i doświadczenie zawodowe tworzą w nowoczesnych organizacjach podstawową grupę pracowników [Remery i in. 2002], którzy zapewne będą również bardziej zaangażowani.

1.2. Wpływ pandemii koronawirusa COVID-19 na kształtowanie się relacji pracodawca–pracownik we współczesnych organizacjach

Niespodziewane pojawienie się pandemii koronawirusa COVID-19 spowodowało, że sytuacja na światowym, w tym także polskim, rynku pracy jest dziś wyjątkowa. Rynki pracy mierzą się obecnie przede wszystkim ze skutkami pandemii COVID-19, a poszczególne kraje wprowadzają programy wspierające przedsiębiorców i pracowników, którzy zmagają się ze skutkami kryzysu. Odpowiedzią polskiego rządu na kryzys gospodarczy spowodowany pandemią COVID-19 są m.in. kolejne wersje tzw. tarczy antykryzysowej. 31 marca 2020 r. weszła w życie „Tarcza 1.0” [Dz.U. poz. 568], 16 kwietnia 2020 r. – „Tarcza 2.0” [Dz.U. poz. 695], 14 maja 2020 r. – „Tarcza 3.0” [Dz.U. poz. 875], 19 czerwca 2020 r. – „Tarcza 4.0” [Dz.U. poz. 1086], 15 października 2020 r. (ustawa z dnia 23 września)

– „Tarcza 5.0” [Dz.U. poz. 11639], „Tarcza 6.0” (podpisana przez Prezydenta RP 14 grudnia 2020 r.). Zgodnie z nowelizacją rozporządzenia Rady Ministrów z 16 kwietnia 2021 r. weszła w życie kolejna wersja: „Tarcza 9.0” [Dz. U. poz. 713].

Wstępna ocena wpływu pandemii COVID-19 na świat pracy mówi, że skutki są i będą daleko idące. Według ostatnich danych, bezrobocie w krajach rozwiniętych wzrosło z 3,5% do 15% od momentu rozpoczęcia pandemii. W październiku 2020 r. najwyższe wskaźniki bezrobocia odnotowano w Hiszpanii (16,2%), na Cyprze (10,5%) i Litwie (10,4%), natomiast najniższe – w Czechach (2,9%) i na Malcie (3,9%) [Eurostat 2021]. Według danych Eurostatu wskaźnik bezrobocia dla krajów członkowskich UE-27 w październiku 2020 r. wyniósł 7,6%, natomiast stopa bezrobocia dla krajów strefy euro (UE-19) w październiku 2020 r. wyniosła 8,4% [Komisja Europejska 2021]. Ze wstępnych danych Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii wynika, że stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce na koniec listopada 2020 r. wyniosła 6,1%, co oznacza, że od pół roku utrzymuje się na niezmiennym poziomie. W porównaniu z listopadem 2019 r. wartość wskaźnika wzrosła o 1,0 p.p. [GUS 2021]. Na koniec 2020 r. w urzędach pracy w Polsce było zarejestrowanych 1026,2 tys. bezrobotnych. W porównaniu z październikiem 2020 r. ich liczba wzrosła o 7,8 tys. osób, tj. o 0,8%, natomiast w porównaniu z listopadem 2019 r. była wyższa o 176,6 tys., tj. o 20,8% [Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii 2021]. W październiku 2020 r. stopa bezrobocia wśród osób do 25. roku życia wyniosła 17,5% w UE-27 i 18,0% w strefie euro (UE-19). W analizowanym okresie najniższe wartości wskaźnika odnotowano w Niemczech (6,0%), Czechach (7,9%) Austrii (8,9%) i w Polsce (12,9%), a najwyższe – w Hiszpanii (40,4%), we Włoszech (30,3%) i na Litwie (27,1%). Z danych GUS wynika, że przeciętne miesięczne wynagrodzenie (brutto) w sektorze przedsiębiorstw w listopadzie 2020 r. wyniosło 5484,07 zł i w porównaniu z październikiem 2020 r. wzrosło o 0,5%, natomiast rok do roku – o 4,9%.

Według wszelkiego prawdopodobieństwa, polskie firmy odczuwają skutki kryzysu spowodowanego pandemią. Zakłócenia w działalności gospodarczej, takie jak koronawirus, oznaczają zawirowania dla pracowników i pracodawców. W obecnych warunkach pracodawca nie czuje się już tak mocno zobowiązany do zapewnienia pracownikowi bezpieczeństwa pracy, gwarantowanych podwyżek płac przez całe życie czy stałych możliwości rozwoju zawodowego, szczególnie w czasach pandemii COVID-19 [Khaldoun 2020]. Z końcem 2020 roku na 50 największych portalach rekrutacyjnych pracodawcy w Polsce opublikowali 195,3 tys. ofert pracy, czyli o 26,9% mniej niż w analogicznym okresie ubiegłego roku.

Podobnie jak w przypadku epidemii SARS, MERS i H1N1, najnowszy koronawirus generuje niepewność, strach i niepokój, zwłaszcza jeśli pracownicy uważają, że mogą być narażeni w pracy [zob. WHO 2021]. Ponadto w większości przypadków na świecie, pracownicy zmuszeni byli pozostać w domach i unikać spotkań z innymi, utrzymując dystans społeczny, co mogło być trudne i w wielu przypadkach stresujące. Kiedy organizacja zmienia się w odpowiedzi na negatywne zmiany w środowisku zewnętrznym, bardziej prawdopodobnym staje się naruszenie

realizacji założeń kontraktu psychologicznego [Behery i in. 2016]. Staje się to bardziej istotne w kontekście burzliwych czasów pandemii i recesji, które zmuszają organizacje do wprowadzania zmian niekorzystnych dla pracowników [zob. International Labour Office 2020].

W obecnej sytuacji otwarte relacje pracodawca–pracownik stały się podstawowym aspektem przetrwania organizacji w niepewnych warunkach gospodarczych. Potwierdzają to dotychczasowe badania, które wykazały, że informowanie pracowników o ważnych wydarzeniach/faktach (np. recesja gospodarcza, brak środków finansowych) w ramach zmieniających się na niekorzyść relacji zatrudnienia (np. zwolnienia, niezatrudnianie nowych pracowników) spowodowało wzrost produktywnych zachowań pracowników i ich satysfakcji z pracy [Khaloudoun 2020]. Z badań przeprowadzonych przez ManpowerGroup i HRLink wynika, że 39% badanych nie jest na bieżąco informowanych przez firmę o jej kondycji. Minimum raz w miesiącu takie informacje otrzymuje jedynie 24% ankietowanych, choć co trzeci (32%) ma pewne obawy związane ze stabilnością firmy lub swojego działu [Raport ManpowerGroup i HRLink 2020].

Okazuje się także, że pandemia zmieniła oczekiwania pracowników w zakresie benefitów. Badania ManpowerGroup i HRLink mówią o malejącej roli uprawniających do korzystania z obiektów sportowych, spotkań integracyjnych, obniżeniu wymagań wobec pracodawców w zakresie benefitów w związku z niestabilną sytuacją związaną z pandemią, a także o rosnącej roli prywatnej opieki medycznej. W warunkach pandemii najważniejsze czynniki, które mogłyby zachęcić do zmiany pracy, to: wyższe wynagrodzenie, możliwości rozwoju zawodowego oraz ciekawsze obowiązki. Do najistotniejszych powodów, które mogłyby zatrzymać pracownika w firmie, należą: podwyżka wynagrodzenia, stabilne zatrudnienie, a także lepsze relacje z przełożonym i dobra atmosfera w zespole oraz awans [Raport ManpowerGroup i HRLink 2020].

Na początku pandemii zmniejszyło się zatrudnienie w dużej liczbie zawodów. W wielu profesjach popyt na pracę powoli wraca do normy, ale jest też wiele specjalizacji, gdzie nadal zapotrzebowanie utrzymuje się na bardzo niskich poziomach. Grupami zawodowymi, które przeżywają aktualnie silny wzrost ofert pracy, są zawody medyczne, specjaliści od RODO, analitycy finansowi, główni księgowi, a także specjaliści od e-commerce oraz od cyberbezpieczeństwa. ManpowerGroup i HRLink dokonując analizy danych z 2020 roku w ujęciu kwartalnym pod kątem liczby ofert pracy w konkretnych branżach, wykazały, że najdotkliwiej skutki COVID-19 odczuły firmy z obszaru automatyki, prac biurowych, energetyki, HR, sprzedaży i obsługi klienta. Odnotowano tam o ponad 60% mniej dostępnych miejsc pracy. Dla branży hotelarskiej opublikowano o 40% mniej ofert, dla gastronomii – o 35%. Z drugiej strony są branże, które wykazują ok. 50-procentowy wzrost liczby ofert pracy: finanse i bankowość (52%), farmacja (46%) czy e-commerce (44%) [Raport ManpowerGroup i HRLink 2020].

Skutki pandemii koronawirusa są bardziej odczuwalne dla kobiet niż mężczyzn. W sektorach, które najbardziej ucierpiały w wyniku stosowania środków

ograniczających działanie przedsiębiorstw, częściej pracują kobiety (61%). Z powodu pandemii kobiety otrzymują mniejsze wynagrodzenie finansowe – ich całkowite wynagrodzenie zmniejszyło się o 8,1 p.p. w porównaniu ze spadkiem o 5,4 p.p. w przypadku mężczyzn. Jednym z efektów nierówności płciowej na rynku pracy są większe skutki, jakie pandemia COVID-19 spowodowała w przypadku zatrudnienia kobiet niż mężczyzn. Sektory, które najbardziej ucierpiały w wyniku stosowania środków mających zapobiegać rozprzestrzenianiu się koronawirusa, to te, które wiążą się z usługami i obsługą klienta – turystyką, handlem detalicznym, hotelarstwem i lotnictwem – a kobiety stanowią 61% pracowników wykonujących ten rodzaj pracy [Eurofound 2015].

Wiele firm będzie miało poważne problemy z przetrwaniem kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 [International Monetary Fund 2020]. Według badań przeprowadzonych przez Międzynarodową Organizację Pracy, 80% przedsiębiorstw na świecie zadeklarowało, że zmieniło sposób prowadzenia swojej działalności gospodarczej lub świadczenia usług w wyniku pandemii koronawirusa. 85% badanych przedsiębiorstw na świecie wskazało, że COVID-19 ma wysoki lub średni wpływ na ich działalność gospodarczą [International Labour Office 2020]. Mimo że większość przedsiębiorstw starało się dostosować do rozwijającego się kryzysu, mniej niż połowa badanych posiadała plan ciągłości działania. Dowodzi to, że ponad połowa przedsiębiorstw nie ma strategii, która może zminimalizować zakłócenia wynikające z takich wydarzeń jak pandemia COVID-19. Pandemia niekorzystnie wpłynęła na nastawienie pracodawców i ich plany w zakresie zatrudnienia, płac i benefitów. Raport Grant Thornton *Rynek pracy w czasie COVID-19* [2020] wskazuje, że pracodawcy podczas pandemii w pierwszej kolejności ograniczają szkolenia, czyli najpopularniejszy ze wszystkich benefitów, oraz zwiększanie zatrudnienia. Na popularności zyskują jednak np. możliwość pracy z domu czy elastyczny czas pracy. Według badań ManpowerGroup i HRLink zatrzymanie talentów w organizacji to główny cel polskich pracodawców w warunkach nowej normalności. To numer jeden na liście priorytetów firm, co potwierdziło 62% badanych przedsiębiorstw. W 44% z nich mówi się o pozyskiwaniu nowych talentów, w 42% – o rozwoju pracowników, a w 35% – o zachowaniu *work-life balance* [Raport ManpowerGroup i HRLink 2020]. W czasie pandemii wiele firm korzystało lub wciąż korzysta z rozwiązań pracy zdalnej. Przejście na taki styl pracy według OLX Praca nie zaburzyło funkcjonowania najważniejszych procesów w firmie, co tylko pokazuje, że praca zdalna może być dobrym i efektywnym rozwiązaniem. Do zmiany na taki tryb trzeba się odpowiednio przygotować, stąd firmy nie uniknęły trudności w transformacji swoich struktur. Największe niedogodności pracy zdalnej wiązały się z brakiem odpowiedniego sprzętu, dostępu do internetu bądź innymi problemami technicznymi [Raport OLX 2020].

Recesja gospodarcza, brak funduszy, intensywna konkurencja i inne podobne czynniki podczas pandemii COVID-19 uniemożliwiają organizacjom pełne zaspokojenie potrzeb w zakresie zatrudnienia, a tym samym negatywnie wpływają na realizację kontraktów psychologicznych pomiędzy pracownikami a pracodawcami.

Okazuje się, że pracodawcy nie tylko mniej oferują, ale też mniej wymagają. Liczba oczekiwań stawianych kandydatom spadła do najniższego poziomu od lipca 2020 r. (5,4 w październiku 2020 r., 5,1 w listopadzie 2020 r., 4,7 w lipcu 2021 r.). Choć pracodawcy starają się zadbać o ciągłość pracy, to nie byłoby to możliwe, gdyby nie odpowiedzialna postawa pracowników, z których aż niemal 89% zadeklarowało gotowość do świadczenia pracy w zdalnym trybie w przypadku konieczności odbycia kwarantanny lub izolacji przy dobrym samopoczuciu w tym okresie [Raport Grant Thornton 2020].

Czas pandemii sprzyja także osłabieniu relacji lider–podwładny. W ramach cytowanego raportu *Rynek pracy w czasie COVID-19* ankietowani ocenili skuteczność liderów podczas trwającego kryzysu. W trakcie drugiej fali zachorowań na COVID-19 niemal 76% badanych dodatkowo oceniało ich decyzje. Obecnie nadal większość respondentów – ponad 55% – twierdzi, że liderzy potrafią skutecznie działać w warunkach pandemii. Negatywnie skuteczność liderów oceniło poprzednio 24% respondentów, natomiast obecnie (po trzeciej fali pandemii) nieco więcej – 26,8%. Zapytani o postawy, jakie powinni w czasie trzeciej fali wzmocnić liderzy, pracownicy wymieniali zdecydowanie najczęściej zaufanie i poczucie bezpieczeństwa. Wynika to z faktu, że w związku z trzecią falą pandemii przedłuża się poczucie niepewności i braku stabilizacji czy strach przed utratą pracy. Obawy o miejsce pracy czy dalsze losy firmy odczuwa prawie 37% ankietowanych [Raport Grant Thornton 2020].

Rozdźwięk w relacjach pracodawca–pracownik pokazują również różnice między oczekiwaniami pracowników a planami firm w zakresie pracy zdalnej. Aż 88% zapytanych przez ManpowerGroup i HRLink zatrudnionych chciałoby pozostać, w różnym zakresie, przy home office. W tej grupie pracownicy oczekują pracy z domu w pełnym wymiarze swojego czasu pracy lub w modelu hybrydowym, czyli częściowo w biurze i częściowo w trybie zdalnym. Pracodawcy natomiast w większości (55% badanych) planuje pozostać przy pracy zdalnej, w różnym zakresie, z czego jedynie 2% chce kontynuować home office w pełnym wymiarze czasu pracy. Praca z domu stwarza czasem strach lub ryzyko utraty pracy i nie jest możliwa do wykonania we wszystkich sektorach z wyjątkiem IT, edukacji [TOI 2020]. W sektorach, w których praca z domu nie jest możliwa, pracownicy wyraźnie odczuwają brak satysfakcji z pracy, co szczególnie wystawia na próbę relacje pracodawca–pracownik.

Ponieważ czynniki te, jak na razie, są poza kontrolą jakiejkolwiek organizacji, w celu złagodzenia negatywnych skutków niezaspokojonych potrzeb pracodawcy powinni koncentrować się na: 1) presji wzrostu efektywności i optymalizacji kosztów pracy; 2) rozszerzaniu w ramach organizacji ochrony socjalnej i wspieraniu utrzymania pożądanego stanu zatrudnienia (np. praca w niepełnym wymiarze godzin, płatne urlopy); 3) przemyślanym użyciu narzędzi HR, takich jak: retencja utalentowanych pracowników, motywacja i zaangażowanie stanowiących wartość dla organizacji pracowników, przywództwo oparte na zaufaniu; 4) redefinicji wymagań na stanowiskach pracy w kierunku bardziej interesującym i znaczącym,

w celu wysłania jasnych sygnałów dotyczących tego, czego organizacja oczekuje od pracowników oraz jakich efektów strategicznych się spodziewa [Rogozińska-Pawełczyk 2020].

Wyniki powyżej cytowanych badań pozwoliły wyłonić kierunki rozwoju i trendy, jakie mogą pojawić się w nadchodzącej przyszłości. Pandemia uwydatniła przede wszystkim, że nadrzędnymi wartościami dla firm powinny stać się elastyczność, adaptacja i umiejętność funkcjonowania w zmianie. Długofalowe strategie staną się niepraktyczne. Pandemia pokazała również, jak ważne stają się partnerskie relacje oparte na obustronnym zaangażowaniu, zaufaniu i transparentnej komunikacji. Pracodawcy spodziewają się, że w perspektywie długoterminowej powróci wzrost znaczenia kategorii *work–life balance* oraz *well-being*.

1.3. Zmiany zachodzące w relacjach pracodawca–pracownik

Na zmianę struktury relacji pracodawca–pracownik wpłynął okres przemian jakościowych w gospodarce, określanych takimi przymiotnikami, jak nowa gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy, w której zwinne i uczące się organizacje budują swoją konkurencyjność, kreatywność i kapitał intelektualny. Należy podkreślić, że wspomniane zmiany doprowadziły do przeformułowania sposobu patrzenia na procesy i zjawiska zachodzące między pracownikami oraz między pracownikami a kierownictwem [Obłój 2017], zarówno z uwagi na czynniki strukturalne, cechy pracy, jak i czynniki kontekstowe. Hoffman i współpracownicy [2020] upatrują zmian w obopólnych relacjach ze względu na: 1) spłaszczenie i umiędzynarodowienie struktur organizacyjnych; 2) większą złożoność pracy; 3) starzejący się i zróżnicowany kulturowo kapitał ludzki; 4) pogłębiające się rozbieżności między umiejętnościami posiadanymi a oczekiwanymi przez pracodawców; 5) wzrost alternatywnych rozwiązań w stosunku do tradycyjnego, pełnoetatowego zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony; 6) wzrost wirtualnych interakcji z innymi osobami i preferencji pracy zdalnej.

W celu ustalenia charakteru zmian zachodzących w relacjach pracy, Roehling i współpracownicy [2000] przyrzekli się publikacjom zarówno w czasopismach naukowych, jak i branżowych. Częstotliwości uzyskane z analizy treści tych publikacji wskazują, że 89% czasopism naukowych i 79% czasopism branżowych postrzegało szkolenia, rozwój i możliwości doskonalenia umiejętności jako ważną cechę nowej relacji pracodawca–pracownik. Tylko 6% artykułów naukowych i 9% artykułów branżowych określiło bezpieczeństwo zatrudnienia jako cechę charakterystyczną nowej relacji pracy. Badania Guesta i Conwaya [2002] przeprowadzone wśród menadżerów HR oraz ich wyniki pokazały, że ponad połowa

ankietowanych menadżerów stwierdziła, że złożyła swoim podwładnym stanowczą obietnicę dotyczącą możliwości odbywania szkoleń i rozwoju, zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy, dostępu do informacji zwrotnej na temat osiągniętych wyników pracy i przestrzegania reguł sprawiedliwego traktowania. Jednak ponad jedna czwarta respondentów stwierdziła, że ich organizacja nie złożyła im żadnych obietnic dotyczących unikania nieracjonalnych wymagań wobec pracowników, zapewnienia bezpieczeństwa pracy oraz ciekawej pracy.

Utrata bezpieczeństwa zatrudnienia w połączeniu z rosnącymi wymaganiami pracodawców, aby być bardziej elastycznym, innowacyjnym i chętnym do wnoszenia wkładu w organizację poza umowami o pracę [Anbuoli i in. 2016], może generować przemiany charakteru relacji zatrudnienia między pracodawcą a pracownikiem [De Cuyper i in. 2014]. Czynniki wpływające na zmianę relacji pracy można podzielić na dwa poziomy: czynniki środowiskowo-organizacyjne oraz czynniki indywidualne. Czynniki na poziomie środowiskowo-organizacyjnym obejmują globalizację, nowe technologie, downsizing, outsourcing, segregację rynków pracy, elastyczne formy organizacji pracy oraz uelastycznienie kontraktów pracowniczych. Czynniki na poziomie indywidualnym to: zwolnienia, niepewność zatrudnienia, elastyczne modele pracy, umowy czasowe lub na czas określony, rozproszone lub krzyżujące się trajektorie kariery, zmiany kwalifikacji podyktowane potrzebami rynku oraz samozatrudnialność [Anderson, Schalk 1998].

Zakłada się, że wartości wyznawane w nowych relacjach pracy wyewoluowały ze społecznych zmian w strukturach organizacyjnych i organizacji pracy oraz przekształciły normy społeczne dotyczące przekonań związanych z zatrudnieniem. Zakłada się też, że zmiany w umowie społecznej pomiędzy organizacjami a pracownikami na poziomie środowiskowo-organizacyjnym będą odzwierciedlone na poziomie indywidualnym [Boswell i in. 2001]. Zmiany te będą miały wpływ na subiektywne przekonania pracownika dotyczące wzajemnych zobowiązań pomiędzy nim a organizacją. Normy społeczne nie są więc jedynymi czynnikami, które mogą kształtować przekonania pracowników na temat obowiązków wynikających ze stosunku pracy. Na oczekiwania dotyczące relacji pracodawca–pracownik wpływają również czynniki indywidualne i organizacyjne. Jednostki mogą różnić się w postrzeganiu odpowiedzialności w ramach relacji pracy w wyniku indywidualnych doświadczeń zawodowych i/lub w miarę zmiany etapów kariery [Shore i in. 2004]. Oznacza to, że percepcja odpowiedzialności może zmieniać się w czasie, co wskazuje na dynamiczny charakter przekonań pracowników.

Przesunięcia w formie organizacyjnej i zmiany w organizacji pracy osłabiają tradycyjne więzi pomiędzy pracodawcami i ich pracownikami. Coraz mniej jest firm oferujących dożywotnie zatrudnienie z długotrwałą, stabilną relacją pracodawca–pracownik, co było normą jeszcze w ostatniej dekadzie XX wieku. W obecnych warunkach pracodawca nie czuje się już tak mocno zobowiązany do zapewnienia pracownikowi bezpieczeństwa pracy, gwarantowanych podwyżek płac przez całe życie czy stałych możliwości rozwoju zawodowego, szczególnie w czasach pandemii COVID-19 [Khalidoun 2020]. Pracownicy zmieniają dziś pracę znacznie

częściej niż w przeszłości [De Cuyper i in. 2014]. Wcześniej pracownicy mogli polegać na stabilnych i bezpiecznych umowach o pracę po spełnieniu określonych wymagań, na które składały się wiedza i umiejętności związane z wykonywaną pracą, a także lojalność wobec pracodawcy i posłuszne wykonywanie zadań zgodnych z obowiązującymi przepisami. Większość oferowanych w dzisiejszych czasach stanowisk pracy jest bardziej trwała niż praca freelancera, ale nie gwarantują one zatrudnienia na całe życie.

Rynek pracy ewoluował w kierunku mniejszej stabilności zatrudnienia, czemu towarzyszy niepewność zatrudnienia i pracy. Bezpieczeństwo zatrudnienia jest głównym sposobem zabezpieczenia dochodów, a bezpieczeństwo pracy to pewność zatrudnienia na stanowisku, które odpowiada kwalifikacjom i umiejętnościom danej osoby [Burk, Ng 2006]. Coraz rzadziej zdarza się, że praca jest określona przez stały zestaw zadań, a coraz częściej, że składa się z ciągle zmieniających się działań lub odpowiedzialności za konkretny wynik. Elastyczność zatrudnienia jest pragmatyczną odpowiedzią na problemy w czasach, gdy organizacje zostały zmuszone do zmiany praktyk zatrudnienia w obliczu rosnącej konkurencji, wahań popytu, zmian technologicznych i niestabilnych rynków [Barley i in. 2017]. Obecnie dochód w mniejszym stopniu zależy od wieku, płci i stażu pracy, a w większym od tego, czy wiedza, umiejętności i zdolności pracownika zapewniają osiągnięcie celów i sukcesu organizacji w danym czasie [Korunka i in. 2015]. Zmienione wymagania dotyczące treści pracy i stopień swobody w pracy zwiększyły oczekiwania co do poziomu kwalifikacji i wiedzy pracowników. Stałe podnoszenie kwalifikacji jest w coraz większym stopniu obowiązkiem pracownika.

Ostatnie dekady przyniosły ze sobą istotne zmiany na rynku pracy, skoncentrowane głównie na zwiększeniu swobody zawierania i rozwiązywania umów pomiędzy pracownikiem a pracodawcą [Eurofound 2015]. Spowodowało to wzrost znaczenia niestandardowych form zatrudnienia, które dużym stopniem zmieniły tradycyjne stosunki pracy. Nastąpił wzrost takich form pracy, jak samozatrudnienie, praca kontraktowa, praca tymczasowa, praca w niepełnym wymiarze godzin i outsourcing. Podobnie, większą popularnością cieszą się takie rozwiązania w miejscu pracy, jak praca w domu i telepraca. Kolejną z form pracy, której powstanie umożliwił szybki rozwój internetu i technologii cyfrowych, jest tzw. „gig economy” [Gleim i in. 2019], w której osoby wykonują zadania na zlecenia różnych osób lub organizacji za pomocą mobilnych aplikacji. Nietypowe formy zatrudnienia prawdopodobnie doprowadzą do zredefiniowania stosunków pracy, nadania nowego charakteru zarządzaniu i przyjmowania przez pracowników innych postaw i zachowań organizacyjnych.

Ze względu na zmiany zachodzące w gospodarce, na rynkach pracy i w samych organizacjach, tradycyjne relacje pracy i dotychczasowe analizy nie dostarczają użytecznych wyjaśnień. Potrzebne są inne ramy, aby zbadać nowe relacje zatrudnienia i zachowania w organizacji. Potrzeba elastycznego obsadzania stanowisk, duża różnorodność form umów o pracę oraz przeniesienie odpowiedzialności za utrzymanie wysokiego poziomu kwalifikacji na pracownika ułatwiają

menadżerom/pracodawcom nawiązywanie bardziej osobistych relacji z pracownikami. Szybkość i elastyczność reakcji jest podstawą przewagi konkurencyjnej zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika.

Nowe relacje pracy opierają się na uppełnomocnieniu pracowników, zwiększeniu ich uczestnictwa i zaangażowania w proces podejmowania decyzji oraz zmniejszeniu nacisku na długoterminowe bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia [Boswell i in. 2001; Bhatia 2020]. Nawiązywane relacje pracy mają wpływ na wymagane umiejętności i wiedzę, a także na rodzaje zobowiązań i kontraktów, których organizacja oczekuje od pracowników, aby realizować swoje cele [De Cuyper i in. 2014]. Nowe relacje pracy obejmują wymagania wobec pracowników, dotyczące podejmowania inicjatywy i/lub odpowiedzialności za doskonalenie organizacji i rozwój własnej kariery, oraz nowe cechy, takie jak zdolność do zatrudnienia (*employability*), ciągłe uczenie się, elastyczność i niezależność [Khaldoun 2020], które zastąpiły pewność zatrudnienia i zależność organizacyjną w zapewnianiu sukcesu pracowników. Z kolei pracownicy są oceniani i wynagradzani w oparciu o ich wartość dodaną. Zmiany te wskazują na indywidualizację relacji pracy.

Zmiany zachodzące w organizacjach utrudniają utrzymywanie umów na czas określony i nieokreślony. Wraz ze wzrostem liczby umów indywidualnych, nieformalne ustalenia stają się coraz bardziej znaczące w miejscu pracy. W ten sposób na pierwszy plan wysuwa się elastyczna i nieformalna strona relacji pracodawca–pracownik. Ramy takie, jak kontrakt psychologiczny, który odzwierciedla potrzeby jednostki i jej oczekiwania względem zatrudnienia, są sposobem na zbadanie i analizę współczesnych relacji pracy [De Menezes, Kelliher 2017].

Jedną z możliwości radzenia sobie ze zmieniającym się charakterem pracy i relacjami zatrudnienia jest zatrudnialność – zdolność jednostki do zdobycia i utrzymania pracy lub uzyskania pożądanej pracy [Forrier, Sels 2003; Fugate i in. 2004; Rothwell, Arnold 2007]. Osoby o wysokiej zatrudnialności to zazwyczaj pracownicy posiadający najbardziej aktualną wiedzę i umiejętności oraz zdolność do ciągłego zdobywania nowych doświadczeń. Uważa się, że zatrudnialność jest warunkiem zarówno dobrego samopoczucia pracowników, jak i sukcesu organizacji [Fugate i in. 2004], ponieważ osiągnięcie elastyczności w działaniu jest kluczowym kryterium utrzymania konkurencyjności na rynku [Naveed i in. 2017]. Jedynym sposobem na utrzymanie zdolności do zatrudnienia jest ciągły rozwój umiejętności, wiedzy i kompetencji.

Zauważalna zmiana nastąpiła również w myśleniu kadry kierowniczej o relacjach pracodawca–pracownik. Według Spoonera i Haidara (2005), relacje z perspektywy pracodawcy to podejście pracodawcy do zarządzania relacjami z grupami pracowników (lub wszystkimi pracownikami) w organizacji. Nastąpiło zatem istotne przesunięcie ze stosunków zatrudnienia w stronę zarządzania zasobami ludzkimi [Tsui, Wang 2002]. Menadżerowie nawiązują bardziej bezpośrednie relacje i tworzą bardziej zindywidualizowane związki z pracownikami. De Cuyper i współpracownicy [2014] stwierdzili, że wzajemne zaangażowanie w relację pracy (definiowane przez wysoki poziom wkładu oczekiwanego od pracowników

w połączeniu z wysokim poziomem zachęt oferowanych przez pracodawcę) opłaciło się w zakresie podejmowania odpowiednich postaw pracowniczych i wydajności pracowników. Nowe trendy w zarządzaniu wskazują, że menadżerowie biorą bardziej aktywny udział w poprawie wyników i budowaniu zaangażowania pracowników w organizację.

Pracodawcy, którzy uznają znaczenie kapitału ludzkiego i wiedzy, stosują wysoce efektywne systemy pracy (HPWS), które dają pracownikom na menadżerskich stanowiskach pracy większą władzę decyzyjną, a tym samym przełamują tradycyjny podział na pracowników i kierownictwo [Rogozińska-Pawelczyk 2016b]. Władza decyzyjna obejmuje zarówno bycie aktywnym w procesach decyzyjnych, poznawczym kreowaniu obrazu własnej pracy, jak i kształtowaniu zadań i granic własnej pracy (*job crafting*) [Wrzesniewski, Dutton 2001]. Zmieniające się role wymagają od pracowników rozwijania szerszej wiedzy zawodowej i nowej wiedzy organizacyjnej oraz angażowania się w zbiorowe podejmowanie decyzji.

Proces zmian daje pracownikom możliwość nowego rozwoju, umożliwiając im większą aktywność w tworzeniu i wykorzystaniu swojego potencjału. To pracownicy są dziś tymi, którzy rozwijają i samodzielnie zarządzają własną karierą. Większość ludzi w ciągu swojego życia zawodowego będzie miała okazję być zatrudnionych w wielu różnych miejscach pracy.

Dwa odmienne modele kariery zostały podobnie opisane przez różnych badaczy [Bohdziewicz 2008]: kariera proteańska [Hall 2004] i kariera bez granic [Arthur, Rousseau 1996]. Kariera proteańska to taka, która kładzie nacisk na samokierujące się podejście do kariery, a kariera bez granic jest przeciwieństwem kariery organizacyjnej (rozwijającej się w jednym miejscu zatrudnienia) i kładzie nacisk na pozornie nieskończone możliwości, jakie stwarza kariera, oraz na to, jak wykorzystanie tych możliwości prowadzi do sukcesu. W nowych formach kariery sukces nie jest mierzony jedynie zyskami materialnymi, ale tym, jak skutecznie osiągane są własne cele. Stosunki pracy w ramach takich karier będą trwały tak długo, jak długo warunki będą korzystne dla obu stron – dla pracodawcy i pracownika.

1.4. Konceptyjne ramy zachodzących relacji pracodawca–pracownik

Relacja zachodząca pomiędzy pracownikiem a pracodawcą może być postrzegana jako wzajemny [Shore i in. 2004] i określany jako formalny i nieformalny, ekonomiczny, społeczny i psychologiczny związek pomiędzy pracownikiem a jego pracodawcą [Chen i in. 2015]. Między tymi dwoma w relacji pracy pojawia się coś więcej niż zwykła relacja wymiany materialnej, a mianowicie oczekiwania

i zobowiązania do zaspokojenia innych potrzeb, takich jak, na przykład, stabilność pracy, lojalność i wzajemne wsparcie.

Zastosowanie teorii wymiany społecznej Blaua [2009], normy wzajemności Gouldnera [1960] oraz modelu zachęt i wkładów Simona i Marcha [2015] przyczyniło się do koncepcyjnego rozwoju i empirycznej walidacji różnych konstruktywów, które mają na celu uchwycenie wymiany między pracownikiem a organizacją.

Teoria wymiany społecznej zakłada, że pracownicy wchodzą w relacje z innymi w celu maksymalizacji swoich korzyści [Blau 2009]. Ta definicja sugeruje, że relacja pracy jest rozpatrywana jako wymiana zachęt organizacyjnych (np. wynagrodzenia, benefitów, szkoleń itp.) na wkład pracowników (np. wysiłek związany z pracą, czas, osiągnięte wyniki, lojalność wobec firmy itp.). Zasoby wymieniane między partnerami mogą być bezosobowe, społeczno-emocjonalne lub instrumentalne. Relację pracownik–pracodawca można więc scharakteryzować jako dwukierunkową, w której wkład pracowników jest uzależniony od zachęt stosowanych przez organizację i odwrotnie [Shore i in. 2004]. W formie rytualnej lub nierytualnej obejmuje więc przysługi, które tworzą szerokie, niedokładnie sprecyzowane przyszłe zobowiązania; natomiast odwzajemnianie się nie może być negocjowane, jest pewnym oczekiwaniem jednej osoby wobec drugiej, która czuje się zobowiązana. Wymiana społeczna jest dobrowolna, jednakże, z pozoru bezinteresowna, budzi oczekiwania wzajemności lub rekompensaty, świadczenia lub wzajemnej korzyści [Blau 2009].

Norma wzajemności w wymianie społecznej służy jako mechanizm wyjściowy dla relacji interpersonalnych. W swojej uniwersalnej formie stawia ona dwa, wzajemnie powiązane, minimalne wymagania: 1) ludzie powinni pomagać tym, którzy im pomogli, oraz 2) ludzie nie powinni krzywdzić tych, którzy im pomogli [Gouldner 1960]. Relacja oparta na wymianie tworzy się, gdy dwie strony wzajemnie zapewniają sobie korzyści, co prowadzi do zrozumienia wzajemnych zobowiązań [Coyle-Shapiro, Shore 2007]. W zakresie, w jakim obaj partnerzy posiadają i są skłonni dostarczać zasoby silnie pożądane przez drugą stronę, odwzajemnienie coraz bardziej cenionych zasobów wzmacnia z czasem relację opartą na wymianie. Rozróżnia się dwa rodzaje wzajemności: heteromorficzną i homeomorficzną. Wzajemność heteromorficzna występuje wtedy, gdy treść wymiany między dwiema stronami jest różna, ale równa co do postrzeganej wartości. Wzajemność homeomorficzna występuje wówczas, gdy treść lub okoliczności, w których następuje wymiana, są identyczne. To właśnie ta pierwsza, czyli wymiana zasobów postrzeganych jako równe pod względem wartości, jest przyjmowana w badaniach nad relacjami pracowników i pracodawców [Coyle-Shapiro, Conway 2009].

Model zachęt i wkładów opiera się na wzajemnej wymianie pomiędzy wkładem pracownika i zachętami organizacji. Jeśli obaj uczestnicy wymiany cenią sobie to, co otrzymują w zamian, wówczas będą skłonni świadczyć więcej usług, aby zachęcić drugą stronę do zwiększenia wkładu i jednocześnie uniknąć powstania wobec niej zobowiązania [Huczynski, Buchanan 2001]. Wkład pracowników

musi być wystarczający do wygenerowania zachęt ze strony organizacji, a zachęty muszą z kolei być wystarczająco atrakcyjne, aby skłonić pracowników do wnoszenia swojego wkładu [Coyle-Shapiro, Shore 2007].

Teoria wymiany społecznej, norma wzajemności oraz model zachęt-wkładów wskazują, że jednostki wchodzą w relacje z innymi w celu osiągnięcia określonych, istotnych dla nich, korzyści. Zasoby wymieniane mogą mieć charakter materialny, np. pieniędzy, oraz społeczno-emocjonalny, np. komunikowanie troski lub szacunku. Jak twierdzi Gouldner (1960), zaufanie jest podstawowym elementem zawiązania i utrzymania relacji interpersonalnej. Zarówno zasada wzajemności [Gouldner 1960], jak i teoria wymiany społecznej [Blau 2009] mogą posłużyć jako teoretyczna podstawa opisu wkładów czynionych w organizację i postrzegania jakości zysków z niej płynących. Wartość korzyści, jakie w wymianie otrzymuje pracownik w relacji z organizacją przekłada się na jego lojalność, zaangażowanie, identyfikację z organizacją, jakość wykonywanej pracy czy skłonność do poświęceń [Eisenberger i in. 2001].

Podczas gdy teoria wymiany społecznej skupia się na wzajemnej wymianie między stronami, teoria ekonomii sugeruje, że transakcje między stronami są niezależnymi zdarzeniami w określonym, krótkim okresie [Shore i in. 2004]. Co więcej, wymiana ekonomiczna jest korzystna w przeliczeniu na pieniądze (np. premia za wyniki), podczas gdy wymiana społeczna obejmuje więcej niż zwykle transakcje ekonomiczne (np. uznanie, pochwała itp.). Wobec tego świadczenia przekazywane w ramach wymiany pracodawca–pracownik mają charakter nie tylko ekonomiczny, ale również społeczno-emocjonalny (np. uznanie, status społeczny) [Rogozińska-Pawełczyk 2020].

Badania nad relacjami pracy (pracownik–organizacja) koncentrowały się głównie na naturze procesu wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją. W ciągu ostatnich 20–30 lat relacje wymiany były badane głównie w odniesieniu do wymiany **lider–członek** [Love, Forret 2008], postrzeganego wsparcia organizacyjnego [Faw 2018], stosunków pracy [Urbaniak, Rogozińska-Pawełczyk 2010] oraz kontraktów psychologicznych [np. Shore i in. 2004; Rogozińska-Pawełczyk 2016b].

Badania empiryczne wykazały, że dostrzeganie spełniania oczekiwań pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracownika w pracę [Coyle-Shapiro, Kessler 2002], zaangażowanie organizacyjne [Bal, Smit 2012], wyniki w pracy zawodowej [Lester i in. 2002], satysfakcję pracowników z pracy [Okabe 2018] czy zachowania obywatelskie [Coyle-Shapiro, Kessler 2000]. W badaniach tych wykorzystano teorię wymiany społecznej jako metodologiczną podstawę do zrozumienia relacji pracownik–pracodawca [Coyle-Shapiro, Conway 2009]. Co więcej, norma wzajemności, zobowiązująca do wzajemnego, uprzywilejowanego traktowania jest podstawowym założeniem badań relacji międzyludzkich, zgodnie z którym pomoc udzielana innej osobie wiąże się jednocześnie z oczekiwaniem, że zostanie ona odwzajemniona zasobami pożądanymi przez darczyńcę [Aggarwal, Bhargava 2009].

Rozdział 2

Użyteczność kontraktu psychologicznego w kreowaniu relacji pracy

Kontrakt psychologiczny opisuje relację pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a na poziomie ogólnym reprezentuje to, co pracownik jest w stanie zaoferować i co może otrzymać w zamian od swojego pracodawcy. Pomędzy tymi dwiema stronami stosunku pracy pojawia się coś więcej niż zwykła relacja wymiany materialnej, a mianowicie oczekiwania i zobowiązania do zaspokojenia innych potrzeb, takich jak, na przykład, zaufanie, zaangażowanie lub poczucie wzajemnego wsparcia. Dzięki naukowemu ujęciu kontraktu psychologicznego stał się możliwy gwałtowny rozwój nauk o zarządzaniu i lepsze rozumienie psychologicznych aspektów relacji między pracownikami a pracodawcami.

W niniejszym rozdziale zarysowany zostanie koncept kontraktu psychologicznego wraz z dokonaniem przeglądu literatury przedmiotu i omówieniem fali badań nad kontraktem psychologicznym w kontekście zachodzących zmian w relacji pracodawca–pracownik. Rozdział kończy omówienie czynników poprzedzających naruszenie lub złamanie kontraktu psychologicznego oraz obopólne reakcje na taką sytuację.

2.1. Ewolucja pojęcia i znaczenia kontraktu psychologicznego dla relacji pracy

Pojęcie kontraktu psychologicznego nie jest nowe; pojawia się w literaturze dotyczącej pracy i organizacji od lat 50. ubiegłego wieku, kiedy to zaczęto interesować się psychologizacją stosunków pracownika z pracodawcą [Cyert, March 1963]. Rozwój organizacji nastawiony był w tym nurcie na poprawę interpersonalnych aspektów, wzajemnych stosunków pracowników i pracodawcy w celu przeniesienia organizacji na wyższy i bardziej konkurencyjny poziom funkcjonowania

[Mayo 2004]. Koncepcja kontraktów psychologicznych zyskała jednak rosnącą popularność dopiero na początku lat 90. i została wykorzystana do opisu, analizy i wyjaśnienia konsekwencji tych zmian w kontekście organizacji i pracy.

Termin kontrakt psychologiczny wywodzi się z prac Argyrisa [1960] oraz Levinsona i współpracowników [1962]. Ich podejście do ram koncepcyjnych różniło się od tego, które dzisiaj towarzyszy użyciu tego terminu. Argyris [1960] używał go do opisu rozumienia relacji między grupą pracowników a ich przełożonym i zaznacza, że relacje te powinny rozwijać się w taki sposób, aby pracownicy mogli liczyć na to, że ich wysoka wydajność i niskie poczucie niezadowolenia zostanie nagrodzone rozsądnym wynagrodzeniem i stabilnością zatrudnienia. Celem tego rodzaju relacji było skłonienie pracowników do wykonywania pracy w pożądanym sposób poprzez utrzymanie nieformalnej kultury pracowniczej i nie-naruszanie norm. Argyris jeszcze dość wąsko traktuje kontrakt psychologiczny, wspominając tylko o dobrach materialnych, natomiast Levinson i współpracownicy [1962] rozpatrywali już wymianę między pracownikiem a organizacją w wymiarze materialnym i niematerialnym i zaznaczali, że kontrakt psychologiczny jest niepisaną umową między stronami stosunku pracy, składającą się z sumy wzajemnych oczekiwań organizacji wobec pracowników i pracowników wobec organizacji. Ich koncepcja podkreśla występowanie ukrytych i niewypowiedzianych oczekiwań, które poprzedzają nawiązanie relacji między pracodawcą a pracownikiem. Pomimo tego, że strony relacji mogą nie być świadome swoich oczekiwań, to jednak regulują one ich wzajemne relacje. Levinson i współpracownicy zidentyfikowali kilka różnych typów oczekiwań pracowniczych, które tworzą pracowniczą stronę kontraktu psychologicznego. Do nieświadomych oczekiwań zaliczono te, które dotyczą kwestii psychologicznych oraz jawne oczekiwania dotyczące wyników pracy, wykorzystania określonych umiejętności, relacji społecznych w miejscu pracy, bezpieczeństwa pracy i nagród ekonomicznych. Oczekiwania organizacji mogą wynikać z okoliczności, w jakich ona działa, jej polityki i praktyk HR, wartości, deklaracji oraz ocen wyników pracy pracowników. Oczekiwania mają silny charakter zobowiązujący, co wyjaśnia ich zdolność do kierowania zachowaniami stron umowy, a także wskazuje, dlaczego pracownicy czują się źle, gdy ich oczekiwania nie są spełniane. Levinson i współpracownicy postrzegali kontrakt psychologiczny jako opartą na wzajemnej interakcji, dynamiczną i często zmieniającą się relację, której nieustanna ewolucja wywoływana jest nowymi potrzebami jednostki lub organizacji, ujawniającymi się w trakcie codziennego doświadczenia zawodowego.

W koncepcji Scheina [1965] kontrakt psychologiczny zdefiniowany został jako zbiór niepisanych oczekiwań formułowanych w każdym momencie między każdym członkiem organizacji a innymi przedstawicielami tej organizacji. Jego zdaniem kontrakt psychologiczny oznacza, że pracownik posiada różne oczekiwania wobec organizacji i że organizacja ma różne oczekiwania wobec pracownika. Oczekiwania tego rodzaju nie są wpisane w żadną formalną umowę pomiędzy pracownikiem a organizacją, ale odgrywają one potężną rolę jako

wyznaczniki zachowania. Podobnie jak Levinson i jego zespół, Schein sądził, że potrzeby odgrywają istotną rolę w zrozumieniu nawiązywania i rozwoju kontraktu psychologicznego, podkreślał subiektywną i nieświadomą naturę czynników wpływających na niego oraz postrzegał kontrakt psychologiczny jako dynamiczny i stale renegocjowany. Można jednak zauważyć istotne różnice w podejściu do procesu wzajemności i renegocjowania w obu pracach. Dla Levinsona [1962] rozwijający się proces odwzajemnienia działań przebiega raczej metodą „prób i błędów”, gdyż obie strony starają się dostosować kontrakt psychologiczny do własnych potrzeb, a jednocześnie mogą blokować potrzeby drugiej strony. Z kolei Schein [1965] uważał, że na ciągłą renegocjację wpływa komunikacja oraz sprawowanie władzy.

Prace Scheina i Levinsona odegrały znaczącą rolę w kształtowaniu się pojęcia kontraktu psychologicznego, ale to prace Rousseau, poczynwszy od roku 1989 [np. 1989; 1995; 1998; 2000; 2001], wprowadziły nową perspektywę spojrzenia na kontrakt psychologiczny w organizacjach. Rousseau [1989; 1995] była tą badaczką, która ponownie zwróciła uwagę na kontrakty psychologiczne, ponieważ zmiany w gospodarce, na rynku i w życiu zawodowym zmieniły istniejące wcześniej relacje pracownik–organizacja. Rousseau [1989; 1995] wprowadziła węższą definicję kontraktu psychologicznego. Kontrakt psychologiczny według jej definicji ma charakter subiektywny i należy do dziedziny indywidualnych przekonań [Rousseau, McLean Parks 1993; Rousseau 1995], które powstają w określonym kontekście społecznym i są kształtowane przez interakcje pracownika z pracodawcą [Rousseau, Wade-Benzoni 1994]. Według definicji Rousseau, kontrakt psychologiczny różni się od bardziej ogólnego pojęcia oczekiwań tym, że kontrakt psychologiczny ma charakter przyrzeczony i wzajemny [Rousseau 1989]. Stwierdza ona, że kontrakt psychologiczny powstaje, gdy jedna ze stron wierzy, że obietnica przyszłych zysków została złożona, wkład został wniesiony, a tym samym powstało zobowiązanie do zapewnienia przyszłych korzyści [Rousseau 1989, 1995]. Niektórzy badacze [Sparrow 1996; Sutton, Griffin 2004] zajmujący się kontraktami psychologicznymi używają terminu oczekiwania, ale zazwyczaj w ograniczonym, probabilistycznym znaczeniu [Roehling 2008]. Według tych badaczy oczekiwania są definiowane jako sytuacje, które powinny się wydarzyć lub które prawdopodobnie się wydarzą. Większość badaczy traktuje kontrakt psychologiczny jako postrzegane zobowiązania – obowiązek, umowę, obietnicę lub innego rodzaju społeczny, moralny lub prawny wymóg, który zmusza do realizowania lub unikania określonego sposobu działania [Roehling 2008].

Rozumienie kontraktu psychologicznego Rousseau [2001] koncentruje się na specyficznym rodzaju zobowiązań: postrzegane obietnice są podstawą przekonań, które tworzą kontrakt psychologiczny i są uznawane w formie zobowiązań. Roehling [2008], badając różnice między oczekiwaniami a zobowiązaniami, doszedł do wniosku, że oczekiwania normatywne i zobowiązania są ze sobą ściśle powiązane i trudne do rozróżnienia. Oznacza to, że wyniki nie różnią się w przypadku pomiaru kontraktu psychologicznego na podstawie normatywnych oczekiwań lub

zobowiązań. Jednak większość autorów odnosi się do oczekiwań lub zobowiązań, które są oparte na niesformalizowanych obietnicach. Subiektywność kontraktów oznacza, że podczas gdy pracownik wierzy w istnienie konkretnego kontraktu psychologicznego lub umowy wzajemnej wymiany, pracodawca lub inni członkowie organizacji mogą inaczej rozumieć ten kontrakt [Rousseau, McLean Parks 1993]. Choć kontrakt psychologiczny jest uświadamiany i subiektywny, a jego treść może być interpretowana, jest on bardzo realny dla osoby, która czuje się jego stroną, ponieważ zachowania i postawy tej osoby wobec pracy i związków są kształtowane przez to poczucie.

Kontrakt psychologiczny istnieje tylko w kontekście relacji wymiany, a to sprawia, że wzajemność jest jego nieodłączną cechą. Oznacza to, że postrzeganie zobowiązań powinno obejmować obie strony – organizacyjną i indywidualną – nawet jeśli kontrakt psychologiczny jest postrzegany wyłącznie przez pracownika [De Cuyper i in. 2005]. Zachowanie pracownika jest kształtowane przez jego/jej postrzeganie zobowiązań wobec organizacji i zobowiązań organizacji wobec niego/niej, ale także przez postrzeganie tego, jak dobrze te wzajemne zobowiązania są wypełniane [Tekleab, Taylor 2003; Shore i in. 2004]. Obie strony są odpowiedzialne za warunki kontraktu psychologicznego, a zatem obietnice, za którymi idzie wysiłek pracownika, prowadzą do oczekiwań, że organizacja wywiąże się ze swoich zobowiązań. Kontrakt psychologiczny ma charakter obligatoryjny, ponieważ oczekiwania dotyczące postrzeganych zobowiązań muszą być spełnione, aby zapobiec naruszeniu kontraktu.

Kontrakty psychologiczne z czasem przybierają formę schematu lub modelu mentalnego [Rousseau 2001; Sherman, Morley 2015]. Schematy te są względnie stabilne i trwałe. Schematy odgrywają istotną rolę w tym, jak dana osoba interpretuje i reaguje na sytuacje i środowisko wokół niej, ponieważ schematy kierują percepcją danej osoby i tym, jak interpretuje ona otrzymane informacje, a także w jaki sposób włącza procedury lub rutynę w celu wygenerowania odpowiednich zachowań [Bless i in. 2004]. Schematy organizują osobiste doświadczenia pracowników w modele mentalne łączące konkretne obserwacje z większymi wzorcami i znaczeniami, dostarczając pracownikom sposobów na nadanie sensu informacjom dotyczącym intencji i celów pracodawcy oraz jego przedstawicieli, a także własnej roli i obowiązków [Rousseau 2003]. Podobnie jak schematy, kontrakty psychologiczne zapewniają pracownikom porządek i ciągłość w złożonym stosunku pracy, pozwalając na przewidywalność i kontrolę [Rousseau 2005; Sherman, Morley 2015].

Podsumowując, konceptualizacja kontraktu psychologicznego, wraz z pojawianiem się nowych definicji, wychodzi poza ograniczenia prawnej umowy o pracę i uwzględnia niektóre z subiektywnych i normatywnych elementów związanych z zarządzaniem ludźmi [Griep i in. 2019]. Niewątpliwie kontrakt psychologiczny jest koncepcją wymiany zapewniającą szerokie ramy wyjaśniające dla zrozumienia relacji pracownik–organizacja. Wyjaśnia przede wszystkim relacje pomiędzy pracownikiem a jego pracodawcą, a w szczególności dotyczy

wzajemnych oczekiwań co do wkładu i wyników w tej relacji. Oczekiwania te wiążą pracowników i organizacje oraz regulują ich zachowania, umożliwiając osiągnięcie celów organizacyjnych. Kontrakty psychologiczne umożliwiają wgląd w to, w jaki sposób pracownicy konstruują i interpretują zasady, które ich zdaniem powinny rządzić ich osobistymi relacjami z organizacjami. Kontrakt psychologiczny, który często staje się dopełnieniem formalnej umowy, może pomóc zrozumieć pracodawcom i przewidzieć zachowania pracowników, skłonić pracowników do większego zaangażowania, a także spowodować, że pracownicy w większym stopniu będą realizować cele przedsiębiorstwa [Rogozińska-Pawelec 2016b].

2.2. Kształtowanie się i rozwój kontraktu psychologicznego w procesie pracy

Kontrakt psychologiczny jest kognitywnym schematem definiowanym na poziomie indywidualnym. Oznacza to, że pracownicy aktywnie nadają sens nawiązanemu przez siebie kontraktowi psychologicznemu, bazując na swoich dotychczasowych doświadczeniach w organizacji i poza nią [Rousseau 2001; Sherman, Morley 2015]. Kontrakt psychologiczny jest domniemanym postrzeganiem rzeczywistości, a nie rzeczywistością jako taką [Rousseau i in. 2006], zaś osoba postrzegająca jest aktorem w nadawaniu znaczenia rzeczywistości [Suazo i in. 2008]. Kontrakt psychologiczny pracowników kształtuje się głównie poprzez interakcję z pracodawcą [Sutton, Griffin 2004], a jego celem jest ukształtowanie realistycznej percepcji relacji w pracy [Lester i in. 2007]. Redukcja niepewności stanowi kluczowy czynnik w procesie pracy, a wymiana informacji pomiędzy pracownikiem a organizacją jest w centrum tego procesu.

Rousseau [2001] twierdzi, że przekonania na temat kontraktów psychologicznych są kształtowane przez czynniki poprzedzające zatrudnienie (przekonania dotyczące pracy, wartości, motywów), a także doświadczenia w miejscu pracy oraz szerszy kontekst społeczny (przekonania i normy społeczne), które wpływają na tworzenie znaczenia wokół obietnic składanych sobie nawzajem przez pracowników i pracodawców.

Zgodnie z tą ideą Rousseau [2001] wyróżniła cztery etapy powstawania i rozwoju kontraktu psychologicznego. Pierwszy etap dotyczy okresu przed zatrudnieniem, kiedy normy zawodowe oraz przekonania i wartości społeczne pełnią rolę ogólną. Drugi etap wyłania się w trakcie procesu rekrutacji, kiedy to kształtują się bardziej specyficzne komponenty kontraktu psychologicznego. Istotą trzeciego etapu są procesy socjalizacji po zatrudnieniu, a czwarty etap to ciągły proces wymiany obietnic i zobowiązań.

Ostatnim odkryciem teoretycznym jest dynamiczny model faz kontraktu psychologicznego autorstwa Rousseau i jej współpracowników [2018], który zakłada, że pracownicy przechodzą przez odrębne fazy w ramach stosunków pracy. Zaproponowany przez grupę badaczy model szczegółowo opisuje szereg faz następujących w procesie kształtowania i realizacji kontraktu psychologicznego, a mianowicie: tworzenie, utrzymanie, zakłócenie, renegocjowanie, naprawa oraz powrót do utrzymania lub zakończenie rozwiązaniem stosunku pracy. Tworzenie, określane również jako „socjalizacja”, odnosi się do nawiązania relacji wymiany pracownik–organizacja, a tym samym do nawiązania kontraktu psychologicznego w oparciu o oczekiwania pracowników i informacje na temat organizacji posiadane jeszcze przed zatrudnieniem. Schemat kontraktu psychologicznego rozwija się w fazie tworzenia, ale wciąż się zmienia jako funkcja ukrytych (np. obserwacja doświadczeń współpracowników) i jawnych (np. umowy zbiorowe) informacji, z którymi stykają się pracownicy. Po osiągnięciu wysokiego poziomu zrozumienia relacji wymiany, pracownicy wchodzi w fazę utrzymania. W tej fazie kontrakt psychologiczny ma realny wpływ na przyjmowane postawy i zachowania pracowników oraz zapewnia przewidywalność w wymianie zasobów i stan taki utrzymuje się do momentu wystąpienia znaczącego zakłócenia. Ta faza stanowi istotne wydarzenie lub zbiór wydarzeń, które znacząco różnią się od podjętych zobowiązań w ramach nawiązania kontraktu psychologicznego [Rousseau i in. 2018; Schalk, Roe 2007] i generuje silną reakcję afektywną. Gdy rozbieżność ułatwia realizację celów osobistych (np. pracownik otrzymuje nieoczekiwany, ale znaczący/prestiżowy awans), pojawia się pozytywny afekt i pracownicy przechodzą do fazy renegocjacji, w której obie strony negocjują nowe warunki wymiany. Jeśli rozbieżność utrudnia osiągnięcie celu osobistego (np. pracownikowi odmawia się zasłużonego awansu), pojawia się negatywny afekt, i tym samym pracownicy przechodzą do fazy naprawy, w której sam pracownik lub razem z pracodawcą pracują nad usunięciem zakłócenia i zredukowaniem negatywnego afektu. Przed powrotem do fazy utrzymania może nastąpić wiele prób naprawy. Jednak, gdy nie odnoszą one oczekiwanego skutku, kontrakt psychologiczny może wejść w ostatnią fazę zakończenia, skutkującą rozwiązaniem stosunku pracy.

Zgodnie z modelem Tomprou i współpracowników [2015] wysiłki po naruszeniu kontraktu psychologicznego mogą prowadzić do powstania zmodyfikowanego schematu kontraktu psychologicznego, który jest reaktywowany i w opinii pracownika lepszy lub gorszy w stosunku do kontraktu psychologicznego sprzed naruszenia. W tym drugim wypadku pracownicy będą dążyć do całkowitego rozwiązania kontraktu skutkującego odejściem z organizacji [Tomprou i in. 2015; Solinger i in. 2016].

Opisane etapy wyraźnie wskazują, że w kształtowanie kontraktu psychologicznego zaangażowane są bardzo różne czynniki: społeczne i indywidualne, organizacyjne i pozaorganizacyjne [Conway, Briner 2005].

Tabela 1. Czynniki wpływające na kształtowanie się kontraktu psychologicznego

KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY		
CZYNNIKI POZAORGANIZACYJNE	CZYNNIKI ORGANIZACYJNE	CZYNNIKI SPOŁECZNE I INDYWIDUALNE
• Doświadczenia z poprzedniego miejsca pracy (własne i innych znanych osób); • Doświadczenia edukacyjne; • Proces socjalizacji.	• Praktyki HR; • Komunikacja; • Rodzaj umowy o pracę; • Zmiany organizacyjne (np. restrukturyzacja).	• Wiek, płeć, staż pracy; • Poziom wykształcenia; • Osobowość; • Normy społeczne i wartości; • Kultura; • Czynniki ekonomiczno-polityczno-prawne.

Źródło: opracowanie własne.

Chociaż większość etapów tworzenia kontraktu psychologicznego ma miejsce w kontekście zatrudnienia, wydaje się również prawdopodobne, że czynniki spoza organizacji zatrudniającej mogą mieć wpływ na kształtowanie się oczekiwań i zobowiązań. Badanie Suttona i Griffina [2004] dostarcza pewnych dowodów na to, że oczekiwania posiadane przed podjęciem pracy wpływają na oczekiwania i doświadczenia powstałe po jej podjęciu. Zdaniem badaczy oczekiwania przed zatrudnieniem najprawdopodobniej stanowią pryzmat, przez który pracownik postrzega oczekiwania związane z zatrudnieniem i wynikające z nich zobowiązania. Oczekiwania te kształtowane są przez różne indywidualne doświadczenia jednostki oraz przez proces socjalizacji, dzięki czemu niektóre z nich odpowiadają za indywidualny kształt kontraktów psychologicznych, podczas gdy inne przyczyniają się do powstania cech powszechnie podzielanych [Rousseau 2001]. Na powstawanie, a następnie kształtowanie kontraktów psychologicznych wpływają wcześniej nabyte doświadczenia zawodowe pracownika, ale także doświadczenia innych bliskich lub ważnych dla niego osób, doświadczenia relacjonowane przez mass media, a także doświadczenia o charakterze edukacyjnym nabyte w szkołach, uczelniach itp. [Sherman, Morley 2015].

Badania wskazują, że czynniki indywidualne, takie jak wiek, płeć, staż pracy, przekonania, poziom wykształcenia, osobowość, status społeczny, mają istotny wpływ na postrzeganie kontraktów psychologicznych [Kickul i in. 2004; Bal i in. 2008; Blomme i in. 2010; Chaudhry, Song 2014]. Na przykład Bellou [2009] twierdzi, że zakres oczekiwań pracowników w ramach kontraktu psychologicznego rozszerza się wraz ze wzrostem poziomu ich wykształcenia i że kobiety zazwyczaj oczekują więcej od relacji z pracodawcą niż mężczyźni, choć, z drugiej strony, częściej unikają zaangażowania w podejmowanie strategicznych decyzji wpływających na rozwój organizacji. Osobowość pracownika wpływa na kształtowanie się kontraktu psychologicznego poprzez trzy procesy: poprzez wybór pracy i zadania, sposób, w jaki dany pracownik interpretuje warunki kontraktu, oraz sposób, w jaki dany pracownik podejmuje zachowania wynikające z kontraktu [Raja i in. 2004]. Oprócz różnic indywidualnych istnieją inne ważne czynniki wpływające na kształtowanie się kontraktu psychologicznego, które należy rozważyć. Są to wartości

związane z pracą, strategia kariery, orientacja na wymianę [Clinton, Guest 2010], ale także czynniki pochodzące z szerszych źródeł, takich jak normy społeczne, postrzegane zobowiązania moralne czy wymagania narzucone przez prawo.

Kontekst kulturowy i społeczno-ekonomiczny oraz wartości i normy przyjęte w procesie socjalizacji mogą wpływać na zdolność pracownika do wnoszenia wkładu w pracę i mogą zmieniać oczekiwania wobec pracy. Oprócz czynników społecznych na kształtowanie się kontraktów psychologicznych czy postrzeganie wzajemnych zobowiązań mogą wpływać także szersze czynniki ekonomiczne, polityczne i prawne. Jedno z badań wskazuje, że legalizm jest źródłem przekonań, które kształtują oczekiwania przed zatrudnieniem i dalsze rozumienie relacji pracowniczych [Sherman, Morley 2015]. Kultura społeczna tworzy systemy przekonań dotyczących prawa i praktyk prawnych oraz praw i obowiązków członków społeczeństwa [Rośca i in. 2008]. Owe czynniki w zakresie egzekwowania prawa mogą wywoływać społecznie podzielane rozumienie relacji pracy. Oczekiwania i przekonania ogólnospołeczne są względnie stabilne i trwałe, co jest powodem, że mogą one mieć silny wpływ na pojawianie się oczekiwań pracowników w ramach stosunków pracy. To samo odnosi się do czynników ekonomicznych i politycznych.

Polityka firmy, praktyki HR i relacja zatrudnienia odgrywają fundamentalną rolę w formowaniu i kształtowaniu kontraktu psychologicznego [Conway, Briner 2005]. Organizacja i jej agenci [Rousseau 2010] komunikują pracownikom obietnice i oczekiwania zarówno w sposób jawny, jak i ukryty. Do jawnych sposobów należą zazwyczaj formalne umowy i wszelkiego rodzaju pisemne komunikaty oraz bezpośrednie interakcje (oświadczenia, ogłoszenia itp.). Formy komunikacji ukrytej są złożone i subtelne. Pracownik może dowiedzieć się o wzajemnych zobowiązaniach i obietnicach poprzez obserwację zachowań i reakcji innych osób zatrudnionych w organizacji. Relacje pracy mają charakter relacji wymiany społecznej i kierują się normą wzajemności, co oznacza, że wymiana pracownik–pracodawca tworzy zobowiązania w zróżnicowanych okolicznościach. Można oczekiwać, że formalna polityka i praktyki HR, komunikacja z pracownikami, a także normy, etyka oraz indywidualne różnice w potrzebach, motywach i dyspozycjach będą miały wpływ na powstawanie i rozwój kontraktów psychologicznych.

Istotne znaczenie ma komunikowanie warunków kontraktu psychologicznego podczas procesu rekrutacji [Robinson, Morrison 2000], ciągła interakcja i wymiana obietnic oraz ocena działań i komunikatów pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w odniesieniu do pracy i kwestii osobistych, takich jak obciążenie pracą, rozwój, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym czy perspektywy rozwoju kariery [Poisat, Theron 2014]. Dunahee i Wangler [1974] sugerują, że kontrakty psychologiczne pojawiają się początkowo w momencie negocjacji przed zatrudnieniem. Podczas rekrutacji i selekcji kandydaci do pracy poszukują informacji, które później będą podstawą do dalszego doprecyzowania kontraktu psychologicznego we wstępnym okresie zatrudnienia i socjalizacji.

Rogozińska-Pawełczyk [2012] zaznacza, że rodzaj kontraktu dominującego w organizacji (relacyjny lub transakcyjny) może być diagnozowany poprzez

analizę sposobów wynagradzania za pracę. Prawidłowo dokonany wybór i realizacja odpowiednich strategii wynagradzania mogą ułatwiać kształtowanie kontraktu psychologicznego. Co więcej, polityka i praktyki HR oparte na elastyczności mogą być bardziej związane z transakcyjnymi kontraktami, natomiast oparte na zaangażowaniu – bardziej z relacyjnymi [Rogozińska-Pawelczyk 2016b]. Umowy o pracę, a zwłaszcza umowy niestandardowe, takie jak umowa na czas określony czy w niepełnym wymiarze godzin, również wpływają na kształtowanie kontraktów psychologicznych [De Cuyper i in. 2014]. Na przykład zatrudnienie na czas określony może skutkować bardziej transakcyjnymi i mniej relacyjnymi kontraktami psychologicznymi [Wołowska 2013]. Pracownicy, którzy doświadczyli utraty pracy czy restrukturyzacji, mają bardziej doprecyzowane oczekiwania związane z nowym kontraktem psychologicznym, z kolei ci, którzy często zmieniają miejsca pracy, bardziej cenią w kontrakcie natychmiastowe nagrody za pracę, a nie bezpieczeństwo pracy i ich kontrakt psychologiczny nosi bardziej transakcyjny charakter [Rogozińska-Pawelczyk 2017].

W momencie wejścia na rynek pracy większość nowych pracowników posiada jedynie ograniczone lub niekompletne informacje na temat warunków nowo nawiązanej relacji pracy [Rousseau i in. 2018]. Zaczynają poszukiwać informacji i interpretować swoje początkowe doświadczenia, aby przewidzieć przyszłe wydarzenia i dostosować swoje oczekiwania lub potwierdzić przekonania, czyniąc w ten sposób swój kontrakt psychologiczny bardziej kompletnym, co z kolei powinno pomóc im zredukować niepewność i uczynić ich doświadczenia w nowym miejscu pracy bardziej przewidywalnymi [Rogozińska-Pawelczyk 2015]. Ten proces tworzenia poczucia sensu zakłada, że postrzegane zobowiązania są oparte na interpretacjach doświadczeń danej osoby w miejscu pracy [Rousseau 2001]. Doświadczenia te odnoszą się do zachowań kontraktowych obu stron relacji pracy, tj. zachęt dostarczanych przez pracodawcę i wkładów wnoszonych przez pracownika [De Vos i in. 2003]. Proces tworzenia poczucia sensu będzie najbardziej intensywny, gdy niepewność jest wysoka [Rousseau 2001], a pracownik silnie zmotywowany do dokonywania zmian w swoich przekonaniach. W związku z tym można stwierdzić, że tworzenie kontraktu psychologicznego jest najbardziej intensywne w okresie wejścia i wczesnej socjalizacji (pierwsze miesiące po wejściu) [De Vos 2005], podczas którego postrzegane zobowiązania najprawdopodobniej ulegną zmianie w wyniku działań organizacyjnych, które informują nowo przybyłych o zachętach i zobowiązaniach, jakie organizacja jest skłonna wykonać i przyjąć (wpływając w ten sposób na zmiany w postrzeganych zobowiązaniach pracodawcy), a także o wkładach i zobowiązaniach, jakie nowo przybyły powinien wykonać i przyjąć w zamian (wpływając w ten sposób na zmiany w postrzeganych zobowiązaniach pracownika). Rousseau i współpracownicy [2018] stwierdzili, że postrzeganie obietnic organizacji przez nowo przybyłych słabnie w ciągu pierwszych miesięcy pracy, podczas gdy postrzeganie ich własnych obietnic wzrasta. Wynika z tego, że przekonania na temat danych obietnic dotyczących zobowiązań organizacji i możliwych zachęt kształtują się wcześniej, a zestaw indywidualnych zobowiązań

kształtuje się później zgodnie z tymi postrzeganymi obietnicami. Podkreśla to znaczenie dobrze ugruntowanych i dobrze zarządzanych polityk i praktyk w zakresie HR. Większość kontraktów psychologicznych rozwija się w warunkach niepełnej informacji na temat charakteru relacji pracy, dlatego też można się spodziewać, że pojawiają się różne kontrakty psychologiczne. Jakość i realność kontraktów psychologicznych zależy w dużej mierze od tego, czy dostępne są źródła informacji i czy źródła te dostarczają spójnych informacji. Jeśli tak jest, zarówno pracownik, jak i pracodawca mają większe szanse na prawidłowe i realne przewidywania dotyczące działań drugiej strony i są bardziej zdolni do określenia odpowiednich zachowań w celu utrzymania relacji i wypełnienia zobowiązań, które każdy z nich podjął [Rousseau 2001; Rousseau i in. 2018].

Z czasem kontrakty psychologiczne stają się bardziej stabilne, ponieważ informacje zwrotne z otoczenia poprawiają lub potwierdzają ich trafność. Kontrakty psychologiczne są pozytywne, jeśli doświadczenia danej osoby są zgodne z jej przekonaniami na temat wzajemnych zobowiązań [Rogozińska-Pawelczyk 2014a]. Pracownik postrzega bezpośredniego przełożonego jako kluczową postać w tworzeniu i utrzymywaniu kontraktu psychologicznego, ponieważ musi on polegać na swoim przełożonym w zakresie realizacji wielu warunków kontraktu. Oprócz bezpośrednich przełożonych, ważną rolę w procesie socjalizacji odgrywają również współpracownicy. Współpracownicy mogą podzielać wyobrażenia pracownika o przełożonym i o organizacji. Współpracownicy są również źródłem informacji. Pozyskiwanie informacji może odbywać się poprzez bezpośrednią komunikację lub poprzez obserwację interakcji pomiędzy współpracownikami lub pomiędzy współpracownikami a przełożonym.

W miarę rozwoju bardziej stabilnego rozumienia relacji pracodawca–pracownik, niepewność dotycząca tej relacji jest redukowana, a intensywność procesu tworzenia poczucia sensu zaczyna słabnąć [Rousseau 1995, 2001]. Stabilne kontrakty psychologiczne są zazwyczaj odporne na zmiany. Zmiana kontraktu psychologicznego wymaga od pracownika motywacji do przetwarzania nowych informacji, które naruszają podtrzymywane przekonania. Kluczowym czynnikiem w tym procesie jest wysokiej jakości komunikacja z bezpośrednimi przełożonymi pracownika i wynikające z niej zachowania, ponieważ negocjacje, dyskusje i tworzenie poczucia sensu ułatwiają rewizję istniejącego kontraktu psychologicznego. Jeśli zmiana jest postrzegana pozytywnie, pracownik będzie bardziej zmotywowany do podjęcia wysiłku, którego ta zmiana wymaga [Rousseau 2001].

Poisat i Theron [2014] postrzegają rozwój kontraktu psychologicznego jako wynik interakcji pracownika z szeroko rozumianym środowiskiem organizacyjnym. Proponują oni, aby przekonania pracowników co do kontraktu psychologicznego były kształtowane zarówno przez okoliczności i sytuacje, jak i przez samych pracowników oddziałujących na owe sytuacje. Pomimo indywidualnego charakteru kontraktów psychologicznych, istnieją również siły, które mogą sprzyjać pewnemu podobieństwu kontraktów psychologicznych pomiędzy pracownikami w różnych organizacjach [Shore, Tetrick 1994]. Badania w obszarze innych teorii (np. teorii

społecznego uczenia się, teorii społecznego przetwarzania informacji, teorii porównań społecznych) wskazują, że pracownicy sami kreują znaczenie pracy i jej kontekst. Pracownicy obserwują zachowanie i reakcje osób z otoczenia, współpracowników i menadżerów, aby nadać sens kontekstowi i swoim rolom. Proces tworzenia poczucia sensu zachodzi zarówno na poziomie grupowym, jak i indywidualnym. Im większa interakcja społeczna i współzależność między współpracownikami, tym mniejsza zmienność w postrzeganiu przez nich pracy i środowiska pracy [Klein i in. 2001]. Te grupowe i interpersonalne wpływy kształtują społeczną konstrukcję relacji pracowniczych, takich jak realizacja kontraktu psychologicznego [Henderson i in. 2008].

2.3. Rola kontraktu psychologicznego w nadawaniu kształtu relacji pracodawca–pracownik

Pojęcie kontraktu psychologicznego może stanowić istotną perspektywę odnoszącą się do łączenia interesów pracodawcy i zróżnicowanych oczekiwań i zobowiązań pracowników w regulacji stosunków pracy. Skutecznie wypełnia ono lukę pomiędzy formalną umową a tym wszystkim, co dotyczy stosunku pracy. Pracownicy odgrywają coraz aktywniejszą rolę w kształtowaniu relacji pracodawca–pracownik, tym samym wpływając realnie na warunki swojego zatrudnienia. Z badań Wojtczuk-Turek [2020] wynika, że pracownicy włączają do swojej pracy czynności, które są dla nich szczególnie znaczące i satysfakcjonujące. Tendencja ta prowadzi do zawierania idiosynkratycznych umów [Rousseau i in. 2006], w ramach których negocjują zindywidualizowane warunki zatrudnienia, na których mogą skorzystać zarówno pracownik, jak i pracodawca. Ten rodzaj transakcji wprowadza nieprzewidywalność, nowość i niespójność do stosunków pracy [Hoffman i in. 2020], ale elastyczność, jaką zapewniają idiosynkratyczne umowy, jest niezbędna, aby organizacje mogły radzić sobie z indywidualnymi różnicami i zmieniającymi się warunkami zatrudnienia. Idiosynkratyczne warunki mogą stanowić część kontraktu psychologicznego jednostki, wraz z elementami, które pojawiają się także w kontraktach innych pracowników [Shore i in. 2004].

Mimo że kontrakty psychologiczne przybierają bardzo subiektywny charakter [Rousseau 2010], warunkują one nadanie określonego kształtu relacjom pracodawca–pracownik. Można więc wyróżnić cztery główne role, jakie spełnia kontrakt psychologiczny w kreowaniu relacji pracy.

Pierwszą rolą kontraktu psychologicznego jest zmniejszanie w nawiązywanych relacjach pracy poczucia niepewności i zwiększenie przewidywalności [Rashydan i in. 2019]. Poprzez zmniejszenie poczucia niepewności pracownika i stworzenie większego poczucia bezpieczeństwa, kontrakty psychologiczne sprawiają, że

między nim a pracodawcą istnieje klarowne porozumienie [Nienaber i in. 2015]. Poczucie przewidywalności i kontroli prawdopodobnie zwiększy motywację pracownika. Sparrow [1996] stwierdził, że kontrakty psychologiczne działają w podobny sposób jak czynniki higieny, które w głównej mierze wiążą się z warunkami, w jakich wykonywane są zadania – dobre kontrakty nie zawsze skutkują wyższą wydajnością, ale słabe kontrakty działają jak demotywatory.

Drugą rolę kontraktu psychologicznego jest kształtowanie i kierowanie zachowaniem pracownika oraz określenie, jak pracownik ocenia sposób, w jaki pracodawca go traktuje [Rashydan i in. 2019]. Pracownicy porównują swoje zobowiązania wobec organizacji ze zobowiązaniami, jakie organizacja podjęła wobec nich i dostosowują swoje zachowanie do wniosków, które wynikają z takich porównań. Kontrakty psychologiczne określają poziom wydajności w zamian za nagrody i w ten sposób pomagają przewidzieć, jakiego rodzaju wkład pracownik jest gotowy wnieść i jakiego rodzaju nagrody spodziewa się w zamian [Roehling 2008]. Postrzegane zobowiązania działają jak standardy, które regulują zachowanie pracowników [Rousseau 2001]. Porównanie zachowania z tymi standardami powoduje, że pracownik może zmienić swoje zachowanie, jeśli standard nie został spełniony.

Istnieje wiele dowodów na to, że pracownicy zachowują się w sposób, który jest zgodny z ich celami [Sels i in. 2004]. W związku z tym kształtowanie się kontraktu psychologicznego może być postrzegane jako proces zorientowany na osiąganie celów, w którym pracownik próbuje zawrzeć porozumienie z organizacją zatrudniającą, dotyczące różnych celów związanych z zatrudnieniem [Shore i in. 2009]. W związku z tym trzecią rolę, jaką pełni kontrakt psychologiczny w kształtowaniu relacji pracodawca–pracownik jest zapewnienie struktury celów – zarówno krótko-, jak i długoterminowych – które wpływają na zachowanie pracownika [Conway, Briner 2005]. Gdy kontrakty psychologiczne zawierają zobowiązania istotne z punktu widzenia długoterminowych celów pracownika, dają mu pewność, że jest w stanie wpłynąć na swój los w organizacji, ponieważ czuje się realną stroną kontraktu [Shore i in. 2009].

Ostatnią, czwartą rolę kontraktu psychologicznego jest zapewnienie pracownikowi poczucia kontroli nad tym, co dzieje się z nim w organizacji. Pracownik odczuwa, że może wpływać na jakość swojego zatrudnienia [Shore i in. 2009; Van den Heuvel i in. 2015]. W tym kontekście kształtowanie się kontraktu psychologicznego wiąże się nie tylko z wykorzystaniem bezpośrednich działań, tj. dociekaniem i monitorowaniem, ale także z aktywnymi próbami wynegocjowania przez pracownika porozumienia zgodnego z jego celami w zakresie zatrudnienia. Daje to pracownikowi poczucie bycia równorzędnym partnerem w organizacji. Negocjacje mają największe szanse na bezpośrednie oddziaływanie na formalną umowę o pracę w aspektach, które mogą wpływać na kontrakt psychologiczny. Negocjacje te mają miejsce tylko wtedy, gdy pracownicy są pewni swoich praw i możliwości negocjacyjnych. Według Robinson i współpracowników [1994], nawiązany kontrakt psychologiczny wiąże pracowników i organizacje w trwałe, harmonijne relacje pracy.

Treść kontraktów psychologicznych

Treść kontraktów psychologicznych opiera się na przekonaniach pracownika dotyczących wkładu, który obiecuje przekazać pracodawcy i tego, co jego zdaniem pracodawca jest zobowiązany zaoferować mu w zamian. Treścią kontraktu psychologicznego nie jest to, co pracownik faktycznie daje swojemu pracodawcy i co otrzymuje w zamian, ale raczej ukryte i jawne obietnice związane z relacją wymiany [Conway, Briner 2005], które są postrzegane jako wzajemne zobowiązania w ukształtowanych relacjach pracy. W ten sposób treść kontraktów psychologicznych może obejmować wszystko, co pracownik obiecuje wnieść i co pracodawca obiecuje w zamian.

W obecnych turbulentnych czasach przyjmuje się, że treść współczesnych kontraktów psychologicznych jest wyjątkowo dynamiczna i wrażliwa na zmiany organizacyjne i pozaorganizacyjne. Treść kontraktów psychologicznych uwzględnia zmiany, jakie pojawiły się w ramach potrzeb i oczekiwań obu stron wobec siebie. Dynamika kontraktów psychologicznych oznacza również, że wraz z upływem czasu kontrakt psychologiczny staje się w opinii pracowników szerszy i głębszy [Van der Smissen 2013], zawierając więcej elementów niż na początku relacji pracy. Badacze próbowali skompletować i opisać poszczególne elementy kontraktu psychologicznego, lecz ze względu na subiektywizm oceny, ich rzeczywista treść różni się w odniesieniu do różnych pracowników. Wkład pracowników może obejmować obietnicę wykonywania swojej pracy na wysokim poziomie jakościowym, utrzymywania swoich umiejętności i wiedzy na wymaganym poziomie, bycia elastycznym, brania pod uwagę problemów organizacji, współpracy itp. Pracodawcy mogą wnieść swój wkład poprzez zapewnienie interesującej pracy, bezpieczeństwa zatrudnienia, perspektyw awansu i kariery, sprawiedliwego wynagrodzenia, szkoleń i możliwości rozwoju, szacunku i informacji zwrotnej oraz autonomii w pracy [np. Rousseau 1995; Paul i in. 2000; Coyle-Shapiro, Kessler 2002; Flood i in. 2001; Conway, Briner 2005; Tsui, Wang 2008; Kour i in. 2019].

Treść kontraktów psychologicznych zawiera dwa różne rodzaje informacji. Pierwszy z nich dotyczy tego, co jest wymieniane w ramach relacji, a drugi to informacja o tym, jak ta wymiana będzie w przyszłości przebiegać [Barley i in. 2017], czyli podstaw, na których będzie dokonywana wymiana wkładów. Centralnym aspektem kontraktów psychologicznych jest wzajemność, co oznacza, że zarówno to, co strony kontraktu obiecują, jak i to, co według nich zostało im obiecanie w zamian, musi być powiązane [Conway, Briner 2005].

De Cuyper i współpracownicy [2008] stwierdzili, że wiele zobowiązań pracodawców jest korzystnych tylko wtedy, gdy odpowiada im podobny poziom zobowiązań zadeklarowanych przez pracowników. Oznacza to, że wkłady pracowników stają się częścią treści kontraktu psychologicznego w sytuacji, gdy pracownik wierzy, że w zamian za jego wkład pracodawca wnieśli swój wkład na podstawie złożonej przez siebie obietnicy. Podobnie zachęty pracodawcy są częścią treści kontraktu w przypadku, gdy są udzielane w zamian za wnoszony wkład pracowników.

Oznacza to, że tylko zobowiązania, które wynikają z jawnych lub ukrytych obietnic opartych na wymianie, stają się częścią werbalizowanego kontraktu psychologicznego [Rogozińska-Pawelczyk 2016b]. Mimo że tworzenie kontraktu psychologicznego rozpoczyna się jeszcze przed wejściem pracownika do organizacji, to wcześniejsze doświadczenia i oczekiwania dotyczące przyszłej relacji pracy zostają ujęte w formie zobowiązań w kontrakcie psychologicznym tylko wtedy, gdy są przekazywane pracownikowi w formie obietnicy [Coyle-Shapiro, Parzefall 2008].

Badacze wskazywali, że strategie organizacyjne mogą wpływać na kształt kontraktu psychologicznego pracowników [Wright, Nishii 2006; Conway, Briner 2009; Katou, Budhwar 2012]. W szczególności szereg badań empirycznych wykazało, że praktyki HR w dużej mierze kształtują kontrakt psychologiczny [Conway, Briner 2009; Zhang, Morris 2014; Rogozińska-Pawelczyk 2019]. Okazuje się, że dopasowanie strategii organizacyjnej, polityki i praktyk HR jest warunkiem koniecznym dla sukcesu organizacji oraz że obrane cele organizacji mają wpływ na kształtowanie się i rozwój kontraktu psychologicznego. Ostatnie badania Rogozińskiej-Pawelczyk [2020] wskazują, że na kształtowanie kontraktu psychologicznego w organizacji wpływają takie postrzegane zobowiązania, jak retencja zatrudnienia, szybki awans, satysfakcjonujące wynagrodzenie, szkolenia i rozwój kariery zawodowej. Zobowiązania te dają organizacji możliwość większego zaangażowania pracowników w działania organizacyjne i osiąganie celów. W organizacjach może występować dominujący rodzaj kontraktu [Peng i in. 2016], który charakteryzuje w niej większość relacji pracownik–pracodawca. Na przykład organizacje mogą preferować bardziej elastyczne kontrakty, aby lepiej reagować na zmieniające się otoczenie lub, dla kontrastu, mogą wybierać bardziej otwarte kontrakty relacyjne o dłuższym czasie trwania, aby budować silne relacje. Przyjęte strategie biznesowe są komunikowane pracownikom głównie poprzez praktyki HR, które są względnie stabilne i zinstytucjonalizowane. Praktyki w zakresie zasobów ludzkich stanowią informację, jaki rodzaj relacji podejmuje organizacja z pracownikiem [Suazo i in. 2009].

McFarlane Shore i Tertick [1994] opisały cechy, którymi mogą różnić się kontrakty w ramach obranej strategii organizacyjnej. Kontrakty mogą się różnić pod względem stopnia, w jakim są specyficzne, oraz długości ich trwania. Ten ostatni czynnik determinuje wielkość inwestycji w trwanie relacji pracodawca–pracownik. Kontrakty mogą przybierać również charakter transakcyjny lub relacyjny. Główną typologią, która dominuje w literaturze przedmiotu, jest rozróżnienie kontraktów transakcyjnych i relacyjnych, a później zrównoważonych, autorstwa Rousseau [Rousseau 2000]. W ramach tej typologii, kontrakty relacyjne odnoszą się do długoterminowych lub otwartych umów o pracę opartych na dwóch wymiarach: 1) wzajemnej lojalności oraz 2) długoterminowej stabilności, często w formie bezpieczeństwa zatrudnienia [Dabos, Rousseau 2004]. Kontrakty transakcyjne to uzgodnienia dotyczące zatrudnienia, skoncentrowane przede wszystkim na wymianie ekonomicznej. Składają się one z dwóch wymiarów odnoszących się do konkretnych, ściśle określonych obowiązków i ograniczonego zaangażowania pracownika w organizację oraz krótkoterminowych stosunków pracy [Rousseau 2000; Dabos,

Rousseau 2004]. Zrównoważone kontrakty łączą cechy zarówno ustaleń relacyjnych, jak i transakcyjnych, utrzymując zaangażowanie i długoterminowy horyzont czasowy, które charakteryzują wymianę relacyjną, a jednocześnie pozwalając na większą elastyczność i zmienne wymagania kontraktowe w miarę rozwoju projektów i zmiany okoliczności [Dabos, Rousseau 2004]. Zazwyczaj umowy zawierają elementy obu tych form, a różnica polega na wadze, jaką przypisuje się tym elementom. Niektóre badania empiryczne wykazały, że rodzaj kontraktu psychologicznego określa potencjalne zasoby, które mają być wymieniane oraz charakter tych zasobów [Rousseau 2010]. Inna różnica polega na stopniu, w jakim kontrakty są zindywidualizowane lub zestandaryzowane. Organizacje mogą stosować strategię egalitarną w negocjowaniu kontraktów z pracownikami lub mogą indywidualizować kontrakty reprezentujące strategię sprawiedliwości, w której nagrody są rozdzielane w zależności od wkładu pracowników [Zhao, Chen 2008].

Rousseau i McLean Parks [1993] jako jedne z pierwszych zidentyfikowały kluczowe wymiary, dzięki którym można odróżnić kontrakty psychologiczne od konwencjonalnych umów o pracę. Wymieniły one pięć wymiarów, które nazwały: koncentracją, ramami czasowymi, stabilnością, zakresem i namacalnością. Wymiary te znalazły swoje miejsce w Inwentarzu Kontraktu Psychologicznego autorstwa Rousseau [1998; 2000], który ocenia ogólną treść kontraktów psychologicznych poprzez pomiar ich rodzajów. Dwa główne wymiary bazowe to czas trwania – relacje długoterminowe i krótkoterminowe – oraz warunki wykonania – określone i nieokreślone – które składają się na cztery typy kontraktów: relacyjny, transakcyjny, zrównoważony i przejściowy. Rodzaje kontraktów były mierzone za pomocą siedmiu podwymiarów. Kontrakty relacyjne zawierały dwa podwymiary: bezpieczeństwo (stabilność) i długoterminowe ukierunkowanie (lojalność), dwa podwymiary kontraktów transakcyjnych to krótkoterminowe ukierunkowanie i wąskie relacje, a w przypadku kontraktów zrównoważonych były trzy podwymiary – zewnętrzne możliwości zatrudnienia, wewnętrzny awans i dynamiczne wymagania dotyczące osiągniętych wyników. Rousseau [1995] również nadała pewne znaczenie wymiarowi związanemu z wymaganiami dotyczącymi wydajności. Anderson i Schalk (1998) skrytykowali jednak podejście Rousseau, wskazując, że nie uwzględniła ona zmian zachodzących w ambicjach zawodowych pracowników (które mogą występować w oderwaniu od zmieniających się wymagań wydajnościowych w kontekście organizacji). Guest [1998] zaproponował uwzględnienie wymiaru przedstawicielstwa, który może mieć charakter od indywidualnego do zbiorowego.

Bardziej szczegółowe rozróżnienie podstawowych wymiarów podali McLean Parks i Conlon [1998]. Koncentracja kontraktu dotyczy aspektów, które są ważne dla danej osoby – czy kontrakt ma charakter wyłącznie ekonomiczny, czy też zaspokojone są również potrzeby społeczno-emocjonalne. Wymiar relacyjny kładzie nacisk na wymianę społeczną i współzależność, natomiast wymiar transakcyjny na konkretną treść kontraktu. Ramy czasowe odnoszą się do długości trwania kontraktu. Stabilność dotyczy charakteru uzgodnionych zadań – czy umowa jest stabilna i nieelastyczna, czy też jest elastyczna i dynamiczna. Zakres odzwierciedla

wpływ pracy na tożsamość i samoocenę pracownika. Stałość określa zakres odpowiedzialności pracowników.

W oparciu o prace innych autorów De Vos i współpracownicy [2003] zidentyfikowali pięć wymiarów treści kontraktu dla obietnic składanych przez pracodawców pracownikom. Do nich należą: rozwój kariery, treść pracy, atmosfera społeczna, nagrody finansowe, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Zidentyfikowali również pięć wymiarów treści kontraktu psychologicznego dla obietnic składanych pracodawcom przez ich pracowników. Do nich należą: zachowania wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne, elastyczność, zachowania etyczne, lojalność i zatrudnialność.

Jedno z ostatnich badań koncentrujących się na charakterze wymiany w relacjach pracodawca–pracownik przeprowadzili Shore i współpracownicy [2009]. Opracowali oni miary postrzeganej wymiany społecznej i ekonomicznej, które mają charakter ciągły. Opracowane w badaniu skale zostały zaprojektowane w taki sposób, aby odzwierciedlały konceptualne rozróżnienie pomiędzy tymi dwiema formami wymiany. Podstawowymi wymiarami były: zaufanie, wkład, czas trwania oraz finansowe/socjoemocjonalne aspekty wymiany. Bal wraz z zespołem [2010], prowadząc badania nad wymiarami treści kontraktu psychologicznego, również oparli się na podobnych motywach, przy czym obowiązki pracodawcy zostały skategoryzowane jako ekonomiczne (obowiązki dotyczące pieniędzy i dóbr), społeczno-emocjonalne (obowiązki dotyczące wsparcia i troski społeczno-emocjonalnej) oraz rozwojowe (obowiązki dotyczące zapewnienia pracownikom awansu i szkoleń).

Różne listy wymiarów nie są tak samo ważne. Treść kontraktów psychologicznych kształtuje się w kategoriach tego, czego poszukują pracownicy i co oferują pracodawcy. Znaczenie poszczególnych wymiarów może się różnić w zależności od strategii biznesowych organizacji i polityki HR, warunków wymiany oraz zdolności pracowników do wnoszenia wkładu. Pracownicy mogą z różnym stopniem intensywności dokonywać ekonomicznej i społecznej wymiany ze swoją organizacją, a każdy z tych procesów wymiany może mieć swój wpływ na treść kontraktu psychologicznego. Sugeruje to, że rodzaj pracy, jak również postrzeganie rynku pracy oraz dynamika zmian, mogą być istotne dla zrozumienia treści kontraktów psychologicznych, które leżą u podstaw relacji wymiany.

2.4. Determinanty powodujące naruszenie lub złamanie kontraktu psychologicznego

Teoria wymiany społecznej zakłada, że pracownicy dążą do nawiązania i utrzymania sprawiedliwych i zrównoważonych relacji między sobą a pracodawcą [Homans 1961]. Jedną z fundamentalnych zasad kontraktu psychologicznego jest

założenie, że celem kontraktu jest osiągnięcie obopólnych korzyści. Aby utrzymać pozytywne i konstruktywne relacje pracy, pracownicy wnoszą wkład w spełnienie swojej części kontraktu i oczekują, że organizacja wnieśli swoją część i wypełni swoje zobowiązania. Kontrakt psychologiczny funkcjonuje jako standard, według którego pracownik ocenia relacje pracy – czy obecny charakter relacji jest zgodny z tym standardem.

Pracownik może ocenić wykonanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę na jeden z trzech sposobów: jako nadmierne wykonanie, właściwe wykonanie (równowaga), niedostateczne wykonanie [Adams i in. 2014]:

- **nadmierne wykonanie kontraktu** ma miejsce wtedy, gdy pracownik uznaje, że organizacja dostarcza więcej, niż obiecywała lub niż uzgodniono, co powoduje pozytywną nierównowagę w umowie o charakterze wymiany społecznej. Może to prowadzić do poszerzenia lub wzmocnienia relacji wymiany społecznej, a pracownik może starać się podnosić poziom własnego wkładu do organizacji na zasadzie wzajemności;
- **właściwe wykonanie kontraktu** ma miejsce wtedy, gdy pracownik uznaje, że otrzymał to, co mu obiecano. Otrzymane świadczenia można ocenić dość obiektywnie, gdy mają one charakter materialny, natomiast ocena obietnic dotyczących świadczeń o charakterze społecznym lub niematerialnym, takich jak np. wsparcie organizacyjne, możliwości rozwoju zawodowego, jest siłą rzeczy bardziej subiektywna;
- **przekonanie, że kontrakt psychologiczny nie został wykonany**, jest, zazwyczaj, konceptualizowane jako naruszenie (*breach*) z punktu widzenia oceny poznawczej pracowników lub jako złamanie (*violation*), gdy towarzyszy mu negatywna reakcja emocjonalna.

Kiedy pracownicy dostrzegają rozbieżność pomiędzy tym, co zostało im obiecano, a tym, co otrzymują od organizacji, dochodzi do naruszenia kontraktu psychologicznego [Rousseau 1995; Conway, Briner 2009]. Naruszenie kontraktu oznacza brak równowagi w relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Zdarza się, gdy jedna strona w relacji uważa, że druga strona nie wywiązała się z obiecanego zobowiązania lub zobowiązań. Na ogół pracownicy są zmotywowani do przywrócenia równowagi w stosunku pracy po naruszeniu kontraktu. Robią to na różne sposoby, w tym poprzez negatywne postawy i zachowania w miejscu pracy: pracownicy często zmniejszają swoje zaangażowanie w organizację i redukują swój wysiłek lub jakość pracy [Turnley i in. 2003].

W dzisiejszych dynamicznych warunkach funkcjonowania organizacji, zwłaszcza w czasach pandemii, uznaje się, że naruszenie kontraktu występuje stosunkowo często, jest raczej normą niż wyjątkiem [Behery i in. 2016]. Dotychczasowe badania sugerują, że większość pracowników często uznaje, że ich organizacja nie wywiązuje się należycie z kontraktu. Przyczyna leży w wielu czynnikach, które mogą wpływać na stosunek pracy.

Sytuacja zerwania kontraktu budzi szczególne zainteresowanie badaczy, ponieważ pozwala zrozumieć, w jaki sposób kontrakt psychologiczny wpływa na

uczucia, postawy i zachowania pracowników [Conway, Briner 2005]. Złamanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę może prowadzić do skrajnych reakcji emocjonalnych pracowników, takich jak oburzenie, wycofanie zaufania, brak zaangażowania i zachowań kluczowych dla organizacji; taką sytuację definiuje się jako brak reakcji organizacji lub innych stron na wkład pracy pracownika w sposób, do jakiego, zdaniem jednostki, organizacja lub inne osoby były zobowiązane [Okabe 2018].

Istnieją dowody empiryczne uzyskane na podstawie różnych badań, wskazujące, że naruszenie kontraktu wiąże się z obniżoną satysfakcją z pracy [Okabe 2018], obniżonym zaangażowaniem pracownika w pracę [Coyle-Shapiro, Kessler 2002], obniżonym zaangażowaniem organizacyjnym [Bal, Smit 2012] czy z wynikami w pracy zawodowej [Lester i in. 2002]. Metaanaliza przeprowadzona przez Zhao i Chen [2008] potwierdza wcześniejsze badania, a dodatkowo pokazuje, że spostrzegane naruszenie pośredniczy w relacjach między naruszeniem a takimi postawami wobec pracy, jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie organizacyjne i intencje odejścia. Dowodzą również, że postawy te są negatywnie związane z takimi zachowaniami, jak pełnienie ról oraz organizacyjne zachowania obywatelskie.

Według Cassara i Brinera [2005] naruszenie może być oceniane poprzez pryzmat pięciu aspektów:

- opóźnienie (*delay*) – oznacza upływ czasu między oczekiwanym wypełnieniem obietnicy a rzeczywistym terminem realizacji. Bardzo duże opóźnienia częściej mogą być interpretowane jako naruszenie, gdyż oczekiwanie wiąże się, na ogół, z uzgodnionym terminem jego realizacji;
- rodzaj/forma (*type/form*) – wskazuje, że dostarczono coś, co jest inne niż to, co obiecano;
- skala (*magnitude*) – odnosi się do naruszenia polegającego na tym, że dostarczono mniej niż obiecano;
- niesprawiedliwość (*inequity*) – naruszenie, w przypadku którego pracownik uważa, że otrzymuje coś mniejszego lub innego od tego, co otrzymują inne osoby na podobnych stanowiskach;
- nierównowaga (*imbalance*) wymiany lub wzajemności – odnosi się do sytuacji, w której pracownik uważa, że daje organizacji znacznie więcej, niż otrzymuje w zamian.

Naruszenie kontraktu psychologicznego jest procesem reaktywnym, opierającym się na postrzeganiu przez pracownika zobowiązań organizacyjnych, które nie zostały spełnione w ramach warunków kontraktu. Wypełnienie kontraktu psychologicznego jest przeciwieństwem jego zerwania. Postrzeganie, że czyjś kontrakt psychologiczny został naruszony jest zjawiskiem z natury subiektywnym, podobnie jak sam kontrakt psychologiczny. Doświadczenie naruszania kontraktu psychologicznego może występować także w przypadku, gdy faktycznego naruszenia nie było. W niektórych przypadkach może ono wynikać z rzeczywistego naruszenia umowy, a w innych przypadkach jest znacznie mniej jasne, czy doszło do rzeczywistego naruszenia. W większości przypadków trudno jest stwierdzić,

czy obietnica została rzeczywiście złamana, a nawet czy obietnica została w ogóle złożona i zobowiązanie w ogóle powstało. Robinson i Morrison [2000] zidentyfikowali dwie podstawowe przyczyny postrzeganego psychologicznego naruszenia kontraktu: renegeację i niezgodność. Renegeacja ma miejsce wtedy, gdy przedstawiciele organizacji uznają, że istnieje obowiązek, ale świadomie go nie wypełniają. Pracownicy i pracodawcy mają różne wyobrażenia o tym, czy dany obowiązek istnieje lub co do samej natury danego zobowiązania. Jednym z dość powszechnych powodów, dla których może dojść do renegeacji, jest niemożność wywiązania się przez pracodawcę z danego zobowiązania. Kiedy zmieniają się okoliczności, zobowiązania, które zostały podjęte w pewnym momencie, mogą stać się trudne do wypełnienia. Oprócz strony organizacyjnej, renegeacja posiada również stronę indywidualną. Występuje nie tylko wtedy, gdy pracodawca nie jest w stanie wypełnić obiecanych zobowiązań, ale również wtedy, gdy inni współpracownicy nie chcą wypełnić obiecanych zobowiązań [Robinson, Morrison 2000]. Może się to zdarzyć, gdy pracownik nie spełnia oczekiwań dotyczących wydajności i nie dotrzymuje swojej strony umowy; współpracownicy mogą postrzegać odmowę jako uzasadnioną i zachowywać się odpowiednio do zaistniałej sytuacji [Suazo i in. 2008].

McFarlane Shore i Tetrick [1994] wskazują kilka potencjalnych rodzajów naruszeń organizacyjnych. Przyczyny takich naruszeń mogą być zakorzenione w niezdolności organizacji do wypełnienia zobowiązań dotyczących sprawiedliwości organizacyjnej [Thompson, Heron 2005]. Naruszenie dystrybtywne ma miejsce wtedy, gdy wyniki są postrzegane jako niesprawiedliwie rozdzielone, na przykład szkolenia i płace za zasługi. Naruszenie proceduralne odnosi się do percepcji niesprawiedliwego stosowania procedur, poprzez które wyniki są rozdzielane, np. awans lub zwolnienie. Ostatnim aspektem sprawiedliwości organizacyjnej jest sprawiedliwość interakcyjna. Naruszenie interakcyjne związane jest z postrzeganiem przez pracownika jakości traktowania interpersonalnego w trakcie realizacji procedury i występuje wtedy, gdy pracownik czuje, że został źle potraktowany. Dotyczy ono zaufania do przełożonych oraz do organizacji jako całości.

Niezgodność ma miejsce, gdy pracownik posiada przekonania na temat danego obowiązku lub zestawu obowiązków, które różnią się od przekonań pracodawcy. Występują trzy podstawowe przyczyny niezgodności: stopień, w jakim pracownik i pracodawca mają odmienne przekonania na temat obowiązków pracowniczych, złożoność i niejednoznaczność postrzeganych przez nich obowiązków oraz brak wystarczającej komunikacji dotyczącej realizowania przez obie strony zobowiązań [Robinson, Morrison 2000].

Robinson i Morrison [2000] dokonali rozróżnienia pomiędzy psychologicznym naruszeniem kontraktu a psychologicznym pogwałceniem kontraktu. Definiują oni psychologiczne naruszenie kontraktu jako świadomość otrzymania mniej niż to, co zostało obiecane przez organizację, a psychologiczne pogwałcenie kontraktu jako negatywny stan emocjonalny, który może nastąpić po naruszeniu. Zgodnie z tą koncepcją, poziom reakcji emocjonalnej określa, czy naruszenie staje się pogwałceniem. Pracownik doświadczy reakcji afektywnej na dostrzeżone

rozbieżności, która wynika z interpretacji działań organizacji oraz tego, jak organizacja traktuje pracownika i jego współpracowników. Nie wszystkie postrzegane rozbieżności stają się naruszeniami i nie wszystkie są oceniane jako pogwałcenie kontraktu [Robinson, Morrison 2000; Tomprou 2015; Okabe 2018]. To, czy percepcja naruszenia prowadzi do reakcji emocjonalnej i jaka jest jej intensywność, zależy od znaczenia, jakie pracownik przypisuje spostrzeganemu naruszeniu. Na poziom reakcji afektywnej wpływa wiele czynników, takich jak wielkość straty, a także historia i aktualny stan relacji pracodawca–pracownik.

To, jak silne będą reakcje pracownika na rozbieżności między złożonymi obietnicami a wypełnionymi przez organizację zobowiązaniami, zależy od kilku czynników. Pierwszym jest postrzegana wielkość rozbieżności, która wpływa na reakcje pracowników na naruszenie kontraktu. Pracownicy nieustannie oceniają działania organizacji pod kątem tego, jaki wkład, ich zdaniem, organizacja obiecała dostarczyć. Gdy nie dostrzegają rozbieżności, kontrakt psychologiczny pozostaje w stanie stabilnym. W przypadku dostrzeżenia rozbieżności, pracownik określa jej potencjalny wpływ i rozmiar. Mniejsze rozbieżności mogą mieć nawet pozytywny wpływ, mogą bowiem skłonić pracowników do podjęcia próby przywrócenia kontraktu, przede wszystkim poprzez przebudowę własnych działań. W przypadku większych rozbieżności, które mają negatywne skutki, reakcje pracownika mogą być dość gwałtowne. Jeśli potencjalny negatywny wpływ wykracza poza granice akceptowalnej zmiany, wówczas rozbieżność jest uznawana za naruszenie kontraktu psychologicznego [Lambert i in. 2003].

Drugim czynnikiem, od którego zależą reakcje pracownika na rozbieżności między złożonymi obietnicami a wypełnionymi przez organizację zobowiązaniami, są reakcje pracowników na psychologiczne zerwanie kontraktu. Są one zwykle uwarunkowane rodzajem zawieranego kontraktu. Reakcja na naruszenie kontraktu, który jest przede wszystkim pragmatyczny (transakcyjny) może być mniej intensywna niż reakcja na naruszenie kontraktu bardziej relacyjnego, który opiera się na wzajemnym zaufaniu [Robinson i in. 1994]. Kontrakty transakcyjne zawierają wąski zestaw jasno określonych zobowiązań i dlatego naruszenie kontraktu transakcyjnego jest stosunkowo jednoznaczne (organizacja wyraźnie wypełniła lub nie wypełniła swoich zobowiązań). Kontrakty relacyjne z kolei wiążą się z relatywnie bardziej wszechobecnym, kompleksowym i renegocjowalnym zestawem zobowiązań i dlatego naruszenie kontraktu relacyjnego jest bardziej wrażliwe na subiektywne oceny i konstrukty społeczne [Van der Smissen i in. 2013].

Trzeci czynnik dotyczy odpowiedzialności. Pracownicy przypisują sobie odpowiedzialność za niespełnione zobowiązania. Sutton i Griffin [2004] sugerują, że uchylanie się od zobowiązań może być zarówno intencjonalną decyzją o złamaniu obietnic, jak i niezamierzonym produktem ubocznym okoliczności kontekstowych (niemożność wywiązania się ze zobowiązań). Jeśli osoba postrzega, że organizacja łamie kontrakt psychologiczny dobrowolnie (intencjonalne złamanie umowy), to poczucie niesprawiedliwości może być silniejsze niż wtedy, gdy osoba nie wierzy, że organizacja jest w pełni odpowiedzialna za złamanie umowy

(niezamierzony produkt uboczny okoliczności kontekstowych) [Sutton, Griffin 2004].

Istnieją pewne dowody na to, że kiedy pracownicy naruszają swoje zobowiązania, skłania to pracodawców do zmniejszenia swoich zobowiązań wobec pracownika [Coyle-Shapiro, Kessler 2002]. W swoich badaniach Nadin i Williams [2012] ujawnili, że akty naruszenia popełnione przez pracowników stanowiły poważne wyzwanie dla dynamiki relacji wymiany, skłaniając do zmiany stylu zarządzania na bardziej formalny i przejścia od elementów relacyjnych do transakcyjnych w kontraktach psychologicznych. Menadżerowie angażowali się głównie w dwa rodzaje działań: utrzymanie swojej wiarygodności jako dobrego pracodawcy w oczach wszystkich pracowników oraz uwypuklenie norm, które zostały przekroczone. Zmiany dokonywane przez pracodawcę na podstawie zachowania jednego pracownika mogą stać się naruszeniem kontraktu dla innych.

Postrzeganie przez pracowników naruszeń kontraktu psychologicznego może mieć negatywne skutki zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji. Lewicki i Bunker [1996] wskazali na trzy efekty naruszenia relacji pracownik–pracodawca. Zidentyfikowali: odbudowę relacji, dostosowywanie relacji i rozerwanie relacji. Kiedy relacje pracy są wystarczająco silne, aby wytrzymać naruszenie kontraktu psychologicznego, a skutki naruszenia mają niewielki lub żaden wpływ na nawiązane relacje pracy, wtedy może pojawić się odbudowa relacji, a kontrakt psychologiczny pozostaje niezmieniony. W sytuacji dostosowywania relacji, nawiązane relacje pracy będą w pewnym stopniu zmieniane i ponownie kształtowane po dostrzeżonym naruszeniu. Zmienia się stan kontraktu psychologicznego, a charakter relacji staje się bardziej transakcyjny; następuje ponowne przeliczenie warunków kontraktu. Zerwanie relacji odnosi się natomiast do znaczącej zmiany w charakterze relacji pracy, prowadzącej do silnego poczucia naruszenia. Naruszenie kontraktu psychologicznego może więc powodować szereg reakcji pod względem postaw i zachowań wobec pracy, a większość z nich będzie przybierać charakter negatywny.

Rozdział 3

Różnice w kształcie kontraktu psychologicznego – rola czynników demograficznych, kontekstowych i indywidualnych związanych z pracą

Kontrakt psychologiczny opisuje relację pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a na poziomie ogólnym reprezentuje to, co pracownik jest w stanie zaoferować i otrzymać w zamian od swojego pracodawcy. Ponieważ kontrakty psychologiczne służą jako sygnały dla pracowników i pracodawców o stanie ich relacji, ważną kwestią jest przybliżenie problematyki pomiaru kontraktu psychologicznego. W celu lepszego wyjaśniania powstałych różnic pomiędzy oferowanymi a otrzymanymi wymianami w relacjach pracy skupiono dalsze rozważania na czynnikach demograficznych, kontekstowych i indywidualnych związanych z pracą, które wpływają na poczucie realizacji zobowiązań w ramach kontraktu psychologicznego. Na koniec zaproponowano przybliżenie podwójnej roli menadżerów, będących jednocześnie przedstawicielami organizacji, jak i jej pracownikami.

3.1. Pomiar kontraktu psychologicznego

Choć Morrison i Robinson [1997] ponad dwie dekady temu jako jedni z pierwszych wskazali na problem pomiaru kontraktu psychologicznego, to zagadnienie jest aktualne po dziś dzień. Stwierdzili oni, że idealna ocena kontraktu psychologicznego musi być dostosowana do dwóch konkurujących ze sobą wymagań: idiosynkratycznych informacji i znormalizowanych ocen, które można uogólnić na inne osoby i środowiska pracy.

Do pomiaru kontraktu psychologicznego można zastosować dwa podejścia: jednostronne lub dwustronne. W ujęciu jednostronnym, kontrakt psychologiczny jest indywidualnym systemem przekonań na temat wzajemnych oczekiwań i zobowiązań w kontekście relacji pracy. System przekonań kształtuje ustalony stosunek pracy i wpływa na zachowania pracownika. Jednostronny pogląd ogranicza

kontrakt psychologiczny do indywidualnej i subiektywnej percepcji, odnosząc się do perspektywy pracownika w zakresie wzajemnych oczekiwań i zobowiązań [Rousseau 2010]. Postrzeganie relacji pracy przez pracodawcę było początkowo przez badaczy pomijane, ale z czasem zaczęto mu poświęcać coraz więcej uwagi [Coyle-Shapiro, Kessler 2000; Guest, Conway 2002; Tekleab, Taylor 2003].

Dwustronne podejście do pomiaru kontraktu psychologicznego uznaje kontrakt jako całość związaną z postrzeganiem przez pracodawcę i pracownika wymienianych oczekiwań i zobowiązań [Levinson i in. 1962; Rousseau i in. 2006]. Podejście dwustronne jest szczególnie przydatne w warunkach organizacyjnych, na przykład poprzez wyjaśnianie powstałych różnic pomiędzy oferowanymi a otrzymanymi wymianami w perspektywach między pracownikami a przełożonymi, co może pomóc w rozwiązaniu konfliktów organizacyjnych i wpłynąć pozytywnie na wyniki organizacji [Freese, Schalk 2008].

Podejście jednostronne jest powszechnie uważane za lepsze, ponieważ kontrakt psychologiczny z definicji jest indywidualnym odczuciem i wpływa na postawy i zachowanie.

Ponieważ kontrakty psychologiczne są modelami mentalnymi, są one z natury subiektywne i ukształtowane w szerszym kontekście. Z drugiej strony, te modele mentalne są bardziej specyficzne niż inne społeczne modele mentalne, ponieważ kształtują się w organizacji i kontekście pracy. Długa historia badań nad kontekstami organizacyjnymi (np. kulturą, klimatem, relacjami) pokazała, że wiele cech ma odmienne znaczenie dla różnych pracowników w różnych sytuacjach. To, czy badania kładą nacisk na aspekty idiosynkratyczne czy generalizowane, czy też na oba, jest funkcją dwóch cech: ukierunkowania pytania badawczego oraz stabilności kontekstu, w którym dochodzi do zawarcia umowy [Rousseau, Tijoriwala 1998].

Rousseau i Tijoriwala [1998] dokonali klasyfikacji badań prowadzonych w dziedzinie kontraktów psychologicznych. Według nich, pomiar kontraktów przyjął trzy formy: zorientowany na treść, zorientowany na cechy oraz zorientowany na ocenę.

Pomiar kontraktu psychologicznego ukierunkowany na treść

Ten rodzaj pomiaru analizuje treść kontraktu, w tym jego warunki i wzajemne powiązania między warunkami oraz klasyfikacje nominalne kontraktu. Miary te pozwalają uchwycić idiosynkratyczny charakter warunków i treści kontraktu psychologicznego. Mierzą one konkretne zobowiązania oparte na obietnicach złożonych przez pracownika i pracodawcę. Kontrakty psychologiczne mogą zawierać setki pozycji, które mogą przybierać bardzo specyficzny charakter dla danej organizacji lub osoby, dlatego też trudno jest opracować standaryzowaną miarę do badania treści kontraktów psychologicznych.

Miary te nie są stabilne w czasie i trudno jest je walidować krzyżowo przy porównaniach między populacjami. Miary te z trudem poddają się uogólnieniom.

Pomiar kontraktu psychologicznego ukierunkowany na cechy

Ten rodzaj pomiaru jest prawdopodobnie najmniej rozwinięty z trzech wyodrębnionych form. Pomiar zorientowany na cechy porównuje kontrakt do atrybutu lub pewnego wymiaru – czy jest on ukryty/wyraźny lub stabilny/niestabilny w czasie [Vlachos 2008]. Cechy są szczególnie ważne dla rozwoju zrozumienia procesu realizacji założeń kontraktu. Podejście zorientowane na cechy pozwala na pomiar właściwości, które są konceptualnie niezależne od konkretnych warunków kontraktu [Rousseau, Tijoriwala 1998]. Pomiar kontraktu psychologicznego ukierunkowany na cechy opisuje ogólną charakterystykę zachodzących relacji pracy. Wyjaśnia, dlaczego rozmaite grupy pracowników postrzegają różne zobowiązania i zachęty w swoisty dla siebie sposób. Nie wyjaśnia jednak, czym są owe różne zobowiązania i zachęty [Freese, Schalk 2008].

Indywidualne cechy danego kontraktu psychologicznego są kształtowane przez charakter szerszego środowiska i warunków pracy oraz wpływają na treść i prawdopodobieństwo realizacji założeń kontraktu psychologicznego. Charakter relacji między pracownikiem a jego pracodawcą może być powiązany z określonymi cechami kontraktu.

Pomiar kontraktu psychologicznego ukierunkowany na ocenę

Forma pomiaru kontraktu psychologicznego zorientowanego na ocenę pozwala ustalić stopień wypełnienia, zmiany lub naruszenia kontraktu psychologicznego doświadczanego w kontekście relacji pracy, odnosząc indywidualne oceny rzeczywistych doświadczeń organizacyjnych do samego kontraktu. Zorientowane na ocenę miary kontraktu psychologicznego są głównie operacjonalizowane przy użyciu dwóch metod. Po pierwsze, przy użyciu miary wypełnienia kontraktu psychologicznego, a po drugie, przy zastosowaniu dychotomicznego wskaźnika naruszenia kontraktu psychologicznego [Robinson, Rousseau 1994], aby odzwierciedlić pojedyncze wydarzenie lub konkretny epizod w ramach relacji pracy.

Gdy uwaga skupiona jest na cechach dających się szerzej uogólnić na różne osoby i sytuacje, pomiar prowadzony jest w granicach etycznych, gdzie oceniane są ogólne konstrukty. Konstrukty te wywodzą się głównie z teorii. Pomiar kontraktu psychologicznego ukierunkowanego na teorię nie obejmuje pełnej treści czy zestawu cech charakterystycznych dla danego kontraktu psychologicznego. Podejście oparte na teorii daje początek uogólnionym kategoriom, które są następnie oceniane w odniesieniu do różnych osób i środowisk [Rousseau, Tijoriwala 1998]. Uogólnione miary treści kontraktów psychologicznych są zazwyczaj stosowane, gdy badania koncentrują się na testowaniu teorii i generalizacji, a miary ilościowe są preferowane, gdy instrument badawczy został zaprojektowany tak, by uchwycić zmiany w kontrakcie w czasie [DelCampo i in. 2010]. Uogólnione oceny treści i cech kontraktów psychologicznych są oparte na założeniu, że warunki kontraktu

posiadają to samo znaczenie w czasie i że zmiany w organizacji pracy mogą być uchwycone za pomocą istniejących metod pomiaru.

Większość badań nad teoretycznie wyprowadzonymi aspektami kontraktów psychologicznych ma tendencję do mierzenia naruszenia, wypełnienia, zmiany i stanu kontraktu [Barksdale, Shore 1997].

W literaturze przedmiotu naruszenie lub złamanie kontraktu psychologicznego jest najczęściej operacjonalizowane przy zastosowaniu jednej z dwóch metod [Lambert i in. 2003]. Jedna polega na tym, że pracowników prosi się o wskazanie stopnia, w jakim, według nich, pracodawca wypełnił swoje obietnice i/lub zobowiązania w ramach kontraktu psychologicznego – zrealizował kontrakt psychologiczny – w skali od „wcale” do „bardzo dobrze wypełniony”. Druga metoda polega na tym, że najpierw respondenci pytani są, w jakim stopniu organizacja jest zobowiązana wobec nich do wypełnienia obietnic, a potem prosi się tych respondentów, by ocenili, w jakim stopniu zostały one wypełnione. Algebraiczna różnica pomiędzy stopniem realizacji a tym, na ile pewna obietnica była postrzegana jako obligatoryjna, tworzy miarę naruszenia/złamania kontraktu psychologicznego [Coyle-Shapiro, Kessler 2000].

Stosuje się szereg narzędzi pomiaru, takich jak, przede wszystkim, kwestionariusze [Conway, Briner 2005], a także scenariusze [Rousseau, Anton 1991], techniki badające incydenty krytyczne [Herriot i in. 1997], wywiady [Dick 2006], dzienniki obserwacji [Conway, Briner 2002], studia przypadku [Greene i in. 2001] oraz analizy publicznie dostępnych dokumentów [Pavlou, Gefen 2005]. W niektórych pracach przedstawiono miary, dzięki którym kontrakt psychologiczny zostaje rozłożony na szereg zmiennych obiektywnych i subiektywnych, które są następnie mierzone przy pomocy instrumentów takich, jak kwestionariusze w badaniach ankietowych [Cullinane, Dundon 2006]. Szacuje się, że około 90% badań empirycznych nad kontraktem psychologicznym bazuje się właśnie na badaniach ankietowych, z czego 70% stanowią ankiety przekrojowe, 20% – ilościowe badania podłużne, tj. mierzące zmiany zmiennych w czasie, natomiast 10% badań ma charakter jakościowy [Conway, Briner 2009].

Badania kwestionariuszowe są najczęściej stosowaną metodą badania kontraktu psychologicznego [Conway, Briner 2005]. Freese i Schalk [2008] przedstawili kryteria, które powinny spełniać idealne miary kontraktu psychologicznego. Kryteria, które zastosowali, opierały się na ogólnych zasadach oceny treści i ważności konstruktu przy tworzeniu poszczególnych skal w ramach pomiaru kontraktu psychologicznego. Po pierwsze, pomiar kontraktu psychologicznego musi być oparty na teorii lub opracowany w oparciu o istniejące teorie. Po drugie, pomiar kontraktu psychologicznego powinien oceniać wzajemne zobowiązania/obietnice. Po trzecie, należy ocenić właściwości psychometryczne pomiaru kontraktu psychologicznego i jego adekwatność dla badanej próby. Po czwarte, ocena kontraktu psychologicznego musi być dokonana dla poszczególnych pozycji. Globalne miary spełnienia lub naruszenia kontraktu muszą składać się z wielu pozycji, aby zapewnić rzetelność pomiaru. Po piąte, w ocenie kontraktu psychologicznego

należy uwzględnić, czy dana pozycja jest ważna. Ponadto ocena ta powinna być bezpośrednia. Po szóste, należy odróżnić naruszenie kontraktu psychologicznego od wypełnienia i od zerwania kontraktu.

Badania z użyciem kwestionariuszy mają silne i słabe strony. Do słabych należy zaliczyć to, że: a) badania nie zawsze sprawdzają się, gdy chce się zbadać zachowania i wydarzenia dotyczące aktywności społecznej; b) kwestionariusze nadają się jedynie do uchwycenia uświadomionych przekonań i postaw respondentów w momencie uczestnictwa w badaniu; c) respondenci mogą ustosunkowywać się do twierdzeń lub odpowiadać na pytania z ankiety pod wpływem nastroju chwili i niekoniecznie zgodnie z faktycznym stanem rzeczy; d) brak jest możliwości uzyskania dodatkowej wiedzy, gdy jakieś ważne pytania zostaną pominięte [Partington 2002].

Kompletny pomiar kontraktu psychologicznego powinien być wieloraki i zawierać postrzegane zobowiązanie organizacyjne, postrzegane zobowiązanie pracownika, skalę naruszenia i pogwałcenia oraz globalną ocenę spełnienia lub zerwania kontraktu [Freese, Schalk 2008].

3.2. Wpływ cech demograficznych na ogólny kształt kontraktów psychologicznych

Kontrakt psychologiczny przybiera charakter subiektywny z tego względu, że każda osoba inaczej postrzega wzajemne zobowiązania wynikające z założeń kontraktu [Griep i in. 2019]. Różnice mogą wynikać z percepcji pracownika i jego osobistych potrzeb w danym momencie. Kształt kontraktu psychologicznego może się różnić w zależności od grupy osób zatrudnionych w ramach określonej organizacji lub pomiędzy organizacjami [Rousseau i in. 2006]. Płeć, wiek i poziom wykształcenia to jeden z najbardziej podstawowych czynników demograficznych charakteryzujących i różnicujących pracowników w organizacji ze względu na podejmowanie określonych postaw i zachowań, a także na uzyskiwane indywidualne wyniki pracy [np. Rogozińska-Pawelczyk 2016a].

W społeczeństwach postindustrialnych praca zmieniła się w sposób, który pozwala kobietom pracować w organizacjach na równi z mężczyznami (pełnią przy tym coraz więcej ról zawodowych, które wymagają posiadania atrybutów stereotypowo uznawanych za „męskie”). Jednak mimo to na zachowania w pracy nie wpływają wyłącznie role zawodowe, ale także role związane z płcią. Oczekiwania związane z rolami pełnionymi przez kobiety i mężczyzn działają jak normatywna presja, która sprzyja zachowaniom zgodnym z typowymi dla płci rolami zawodowymi [Bal, Kooij 2011]. Mężczyźni i kobiety mają różne oczekiwania względem pracodawcy. Płeć jest ujemnie skorelowana ze zobowiązaniami dotyczącymi

wkładu i zaangażowania w realizację warunków kontraktu psychologicznego [Thompson, Heron 2005].

Wpływ ról zawodowych pełnionych ze względu na posiadaną płeć przybiera nie jest tylko zewnętrzny charakter – większość pracowników do pewnego stopnia ze względu na presję otoczenia przyjęła te role [Ely 1995] jako część swojej osobowości i własnego wizerunku [Carstensen, Mikels 2005] i nabyła dyspozycje, które sprzyjają takim zachowaniom.

Badania nad wartościami i postawami w pracy wykazały, że płeć może wpływać na postrzeganie przez pracowników miejsca pracy i reakcje wobec organizacji zatrudniającej, ponieważ mężczyźni i kobiety nadają różną rangę życiu zawodowemu. Kobiety posiadają silniejsze poczucie obowiązku niż mężczyźni [Tallman, Bruning 2008]. Jest to powiązane z przeszłym nierównym traktowaniem kobiet i faworyzowaniem mężczyzn w otrzymywaniu wyższych stanowisk i wynagrodzeń [Reskin, Padavic 1994]. W innych badaniach odnotowano dodatnią korelację pomiędzy płcią a wypełnianiem wzajemnych zobowiązań w relacji pracodawca–pracownik [Coyle-Shapiro, Kessler 2002]. Przyjmuje się także, że nowo zatrudnione kobiety w wyniku socjalizacji ograniczają swoje oczekiwania wobec pracodawcy [Sturges i in. 2005; Dulac i in. 2008]. De Vos i in. [2003] stwierdzili dodatnią korelację pomiędzy płcią a wynagrodzeniem i atmosferą pracy.

Różnice indywidualne dostrzegane w posiadanych zdolnościach, kompetencjach i doświadczeniach są zależne od wieku. Badania wskazują, jak zmienia się z upływem czasu odczucie: intensywności emocjonalnej, wzorców interakcji, postaw i zachowań, celów życiowych oraz strategii przedsiębiorstw [np. Chapman, Hayslip 2006]. Starsi i młodszy pracownicy mają różne oczekiwania i różnie reagują na ustalane warunki kontraktu psychologicznego [Naus i in. 2007; Bal i in. 2013]. Zależnie od wieku pracownicy preferują różny stopień równowagi w realizacji warunków kontraktu psychologicznego [Vantilborgh i in. 2013]. Okazuje się, że młodsze pokolenie woli możliwości rozwoju, takie jak: wyzwania, zmienność i odpowiedzialność. Natomiast generacja X przywiązuje dużą wagę do zdrowego balansu między życiem prywatnym a zawodowym, potrzebuje też zarazem autonomii i bezpieczeństwa pracy [Lub i in. 2012].

Pracownicy, którzy potrafią analizować sytuację w pracy i odpowiednio dostosowywać swoje zachowanie do zmieniających się potrzeb, odnoszą większe sukcesy. Początkowe zainteresowanie badaczy koncentrowało się przede wszystkim na prowadzeniu badań wyjaśniających wpływ wieku na efekty, wydajność i zadowolenie z pracy [Avolio i in. 1990]. Na ich podstawie nakreślono teorię heterogeniczności wieku [Nelson, Dannefer 1992] zakładającą, że grupa osób starszych, wraz z upływem czasu, staje się bardziej niejednorodna. Wyniki badań dotyczące starzenia się w miejscu pracy potwierdziły, że znaczenie wieku pracownika w odniesieniu do postaw zawodowych i zachowań jest istotne [Bal, Jansen 2015; Bal, Kooij 2011].

Kanfer i Ackermann [2004] przedstawili model, który wyjaśnia, w jaki sposób zmiany związane z wiekiem wpływają na motywację i wyniki pracy w ciągu całego życia zawodowego człowieka. Kilka badań wykazało pozytywny związek

pomiędzy wiekiem a satysfakcją z pracy oraz negatywny związek z rotacją pracowników [Bal, Jansen 2015]. Wiek wydaje się być najsilniejszym demograficznym predyktorem zachowań kontrproduktywnych; starsi pracownicy rzadziej angażują się w tego typu zachowania [Lau i in. 2003]. Ng i Feldman [2009] twierdzą, że wiek nie wpływa na doświadczanie poczucia naruszenia kontraktu psychologicznego. Ponadto w większości badań płeć jest traktowana jako zmienna kontrolna [np. Kiewitz i in. 2009; Bal, Smit 2012].

W kontekście nieustannie zmieniającego się charakteru pracy, ciągłego uczenia się i rosnącej potrzeby inicjowania przez pracowników działań mających na celu rozwój kariery, wiek pracowników może być czynnikiem determinującym postrzeganie rzeczywistości zawodowej. A ponieważ siła robocza się starzeje, ważne jest, aby zrozumieć rolę wieku w miejscu pracy i jego wpływ na kształtowanie kontraktu psychologicznego.

Zmiany wraz z nabywanym poziomem wykształcenia następują na skutek gromadzenia się w trakcie życia różnorodnych doświadczeń i rozwoju kompetencji zawodowych. Ellis [2007] stwierdził, że poziom wykształcenia wpływa na stopień postrzeganego kontraktu psychologicznego (np. pracownicy umysłowi, posiadający wyższe wykształcenie znajdują więcej negatywnych naruszeń kontraktu w sferze komunikacyjnej w porównaniu z pracownikami wykonawczymi). Kierownicy z wyższym wykształceniem ze względu na posiadane kluczowe lub specjalistyczne kompetencje mają tendencję do nawiązywania relacyjnych kontraktów [Atkinson, Cuthbert 2006]. Oczekiwania organizacji również zmieniają się w zależności od poziomu wykształcenia pracownika [Neale, Griffin 2006]. Ponadto pracownicy, niezależnie od wykształcenia, coraz częściej zaczynają identyfikować się z istniejącymi wobec nich oczekiwaniami i zobowiązaniami [Hartung, Taber 2008]. Bardziej doświadczeni i wykształceni pracownicy mogą zaoferować swoim pracodawcom unikalną wiedzę specjalistyczną, 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 pracownicy, z wyższym poziomem wykształcenia, coraz bardziej koncentrują się na teraźniejszości, a w szczególności na unikaniu negatywnych i utrzymaniu pozytywnych uczuć [Carstensen 2006]. Jednakże z upływem czasu pracownicy zaczynają odczuwać dezaktualizację swoich możliwości, zdolności i umiejętności. Aby poradzić sobie z tymi stratami, mogą korzystać z wielu strategii dostosowywania się do otoczenia, poprzez wybieranie jedynie najważniejszych, ich zdaniem, celów do spełnienia, zawężając ich zakres i koncentrując się na tych, które będą dawały poczucie samorealizacji [Abraham, Hansson 1995]. W związku z tym ważne jest, aby ustalić, jakie zmiany następujące wraz z wiekiem i wykształceniem leżą u podstaw postrzegania i realizowania kontraktu psychologicznego. Biorąc pod uwagę fakt, że pracownicy coraz częściej domagają się kontroli nad swoją przyszłością zawodową [Guest i in. 2006], a organizacje stają w obliczu wzrostu liczby idiosynkratycznych umów, można oczekiwać, że nie będzie jednej wizji preferowanego kontraktu psychologicznego.

3.3. Rola czynników kontekstowych w nadawaniu kształtu kontraktom psychologicznym

Nieustannie i coraz szybciej zachodzące zmiany są ważną okolicznością przekształcania się miejsc i warunków pracy. Miejsca pracy pracowników o niższych kwalifikacjach nie zmieniły się znacząco pod względem ilościowym, a także stawianych wymagań. Pracowników wykonawczych lub zatrudnionych do realizowania różnych zadań o charakterze pomocniczym wynagradza się słabo, często według najniższych możliwych stawek płacowych, a zatrudnienie znajdują jedynie w okresach lepszej koniunktury lub zwiększonego popytu, np. sezonowego, godząc się z braku alternatywy na rynku pracy na warunki dyktowane przez pracodawcę. Pracownicy coraz częściej domagają się kontroli nad oferowanymi warunkami pracy [Guest i in. 2006], ale praca niewymagająca wysokich kwalifikacji nie pozwala na taki sam rodzaj swobody i odpowiedzialności, jak w przypadku pracy wykonywanych przez kluczowych specjalistów o wysokich kwalifikacjach profesjonalnych, menadżerów i inżynierów. Ponieważ kontrakty psychologiczne są zindywidualizowane i mogą przybierać odmienny kształt w zależności od stanowiska pracy, można zauważyć różnice w kontraktach psychologicznych pomiędzy grupami o różnym statusie zawodowym. Określone komponenty kontraktu psychologicznego kształtują się najpierw w procesie rekrutacji, a następnie są dostosowywane i udoskonalane poprzez doświadczenia zawodowe i organizacyjne [Rousseau 2005]. Badania pracowników pod względem zajmowanego stanowiska pracy powinny mieć większe znaczenie dla praktyków HR, którzy mają realny wpływ na kształtowanie polityki personalnej. Na kontrakt psychologiczny wpływają praktyki HR, takie jak ocena wyników pracy, motywowanie, wynagradzanie płacowe i pozapłacowe oraz szkolenia i rozwój [np. Guzzo, Noonan 1994; Rogozińska-Pawelczyk 2016b].

W badaniu przeprowadzonym przez Dicka i Nadina stwierdza się brak dostatecznej świadomości i wiedzy o wypracowanym kontrakcie psychologicznym wśród pracowników niekierowniczych [Dick, Nadin 2011]. Oczekiwania ze strony organizacji również zmieniają się w zależności od stanowiska pracy zajmowanego przez pracownika [Neale, Griffin 2006].

Staż pracy uznawany jest za ilościowy wskaźnik doświadczenia zawodowego. Im dłuższy czas spędzony przez pracownika w organizacji, tym bardziej może on nabyć i rozwinąć szerszy zestaw umiejętności zawodowych i zyskać większą wiedzę na temat organizacji jako całości [Finegold i in. 2000]. Bal i Jansen [2015] twierdzą, że im dłuższy jest czas trwania relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, tym szerszy jest wachlarz wkładów i zachęt, które mogą być wykorzystane w procesie realizacji kontraktu psychologicznego. Shore i współpracownicy [2004] dowiedli, że wraz z wiekiem i stażem pracy zobowiązania pracowników zwiększają się, a obowiązki pracodawcy wykazują bardziej złożony charakter. Gibbard wraz ze współpracownikami [2017] stwierdzili pozytywny związek pomiędzy stażem

organizacyjnym a efektywnością wykonywania podstawowych zadań. Liczba lat spędzonych przez pracowników w organizacji jest ważnym czynnikiem w wielu kwestiach związanych z pracą [Ng, Feldman 2010] i może w odmienny sposób wpływać na różne zachowania związane z wydajnością. Dłuższy staż organizacyjny może zwiększyć dopasowanie pracownika do organizacji lub lepiej dostosować jego zainteresowania do celów organizacji, podnosząc tym samym wydajność poprzez wyższy poziom motywacji indywidualnej [Lv, Xu 2018]. Pracownicy z dłuższym stażem prawdopodobnie będą zmotywowani do osiągnięcia dobrych wyników, ponieważ ich osobisty sukces zawodowy i bezpieczeństwo zatrudnienia zależą od ciągłego sukcesu organizacji, w której są zatrudnieni [Mitchell i in. 2001].

Cechy kontekstu organizacyjnego mogą mieć wpływ na kształtowanie się kontraktu psychologicznego. Wielkość organizacji jest często wykorzystywana w badaniach jako zmienna kontrolna. Małe i średnie organizacje charakteryzują się mniejszą biurokracją, prostszymi procedurami organizacyjnymi i mniejszą złożonością, dzięki czemu mogą szybciej reagować na nowe możliwości i zagrożenia [Kuratko i in. 2001]. Małe firmy mają zazwyczaj mniej zasad i bardziej elastyczne warunki pracy; w małych organizacjach jest więcej relacji osobistych, podczas gdy w dużych organizacjach relacje są bardziej formalne [Wakkee i in. 2015]. Jednak małe organizacje zazwyczaj nie są w stanie zapewnić takich samych korzyści, jak duże, międzynarodowe korporacje. Praca w małej firmie może dać pracownikowi znacznie szerszy wgląd w funkcje zawodowe, ale w dużej firmie pracownik ma większe szanse na zdobycie specjalistycznych kompetencji i pełniejsze rozwinięcie konkretnej zawodowej wiedzy [Mazzarol 2003]. Duże firmy dają więcej możliwości rozwoju.

Charakter i wymagania pracy w różnych sektorach oraz rynek pracy związany z rodzajem sektora mogą wpływać na postrzeganie wzajemnych zobowiązań. Istnieje znacząca linia podziału między „drapieżnym”, dynamicznym, choć niestabilnym sektorem prywatnym oraz często nieefektywnym, skostniałym strukturalnie, zapewniającym jednak pracownikom stabilność i bezpieczeństwo socjalne sektorem państwowym. Sektor biznesu stwarza potrzebę, aby szkoły i uczelnie wyższe przygotowywały przyszłych pracowników do bycia skutecznymi graczami na rynku pracy. Pracownicy dostrzegają, iż doświadczenie pracy w międzynarodowych korporacjach poprawia ich umiejętności interpersonalne, a mimo to wybierają pracę w małych lub państwowych instytucjach [Ruiz i in. 2004]. Wyniki badań sugerują, że gdy w procesie pracy obecna jest dojrzała komunikacja, współzależność w podejmowaniu decyzji, poczucie bezpieczeństwa, wspólny cel, jasność ról i jasny cel, doświadczenie to będzie miało pozytywny wpływ na postawy pracowników wobec założeń kontraktu psychologicznego, co w efekcie wpłynie na wzrost efektywności pracy niezależnie od sektora, w którym funkcjonuje organizacja. Fey i współpracownicy [2000], w swoim badaniu firm międzynarodowych działających w Rosji, stwierdzili, że bezpieczeństwo zatrudnienia wpływało na poprawę wyników organizacji. W innym badaniu Anastasios i Prodrornos [2019] badali grecki sektor bankowy i potwierdzili istnienie pozytywnej korelacji pomiędzy

bezpieczeństwem pracy a wynikami organizacyjnymi, na którą wskazywały badania dawniejsze [Vlachos 2008]. W swoich analizach na temat zarządzania międzypokoleniowego w Polsce Rogozińska-Pawełczyk [2014b] doszła do wniosku, że młode pokolenie pracowników ceni obecnie wysoko już nie tyle stabilność zatrudnienia i stały rozwój kariery zawodowej, polegający na awansowaniu na coraz wyższe stanowiska w organizacji, co przede wszystkim możliwość wzbogacania własnych doświadczeń zawodowych i kształtowania kompetencji o charakterze przenośnym. Okazuje się, że pracownicy sektora publicznego są bardziej skłonni reagować na motywację zewnętrzną, która związana była z osiąganiem lepszych wyników pracowniczych [Manolopoulos 2008]. Reasumując, względnie stabilny sektor publiczny i bardziej zmienny sektor prywatny mogą prowadzić do kształtowania się różnych kontraktów psychologicznych.

3.4. Wartości i przekonanie o sensie pracy jako kluczowe uwarunkowania kształtowania się kontraktów psychologicznych

Dynamiczna natura kontekstu społecznego, w którym obecnie przyszło działać organizacjom, oraz chęć sprostania przez pracowników obowiązkom stawianym im w procesie pracy sprawiły, że wartości, normy społeczne i systemy przekonań odgrywają bardziej istotną rolę niż jeszcze dwie dekady temu w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników wobec relacji pracy [Burr, Thomson 2002; Schalk, Roe 2007]. Metaanaliza wykonana przez zespół pod kierownictwem Lowa wykazała, że przyjmowane postawy wobec pracy przybierają charakter dość stabilny już od wczesnej adolescencji do wczesnej dorosłości, co sugeruje, że podobnie jak cechy osobowości i zdolności, postawy wobec pracy mogą mieć wpływ na ścieżki, którymi podążają osoby w trakcie swojego życia zawodowego [Low i in. 2005]. W związku z tym możliwe jest wyciąganie dalszych wniosków na temat powstałych różnic w miejscu pracy.

Wartości to względnie trwałe przekonania jednostki na temat tego, co jej zdaniem jest sprawiedliwe, właściwe i pożądane [Posner, Munson 1979]. Mają duży wpływ na zachowanie i postawy człowieka i służą jako wskazówki we wszystkich sytuacjach społecznych [Schwartz 1996]. Wartości warunkują postępowanie człowieka, stanowią istotny czynnik jego aktywności, dynamizują, ukierunkowują i wyjaśniają działania jednostek i grup [Domagalska-Grędyś 2017]. Wartości różnią się od siebie pod względem rodzaju celów motywacyjnych, które wyrażają, i są istotne dla zrozumienia motywacji danej osoby [Locke 1991; Vandenberghe, Peiro 1999]. Większość definicji wartości oparta jest na założeniu, że wartości pracy to konkretne cele, które jednostka uważa za ważne i stara się osiągnąć w kontekście

pracy oraz które leżą u podstaw wyobrażeń jednostki na temat tego, co jest dla niej ważne podczas dokonywania wyborów zawodowych lub organizacyjnych. Nord i współpracownicy [1990] zdefiniowali wartości pracy jako stany krańcowe, które kierują preferencjami pracownika związanymi z pracą i które mogą być osiągnięte poprzez akt pracy. Wartości odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu znaczeń, jakie ludzie przypisują swojej pracy [Arieli i in. 2018], a także są kształtowane przez doświadczenia danej osoby w pracy [Smola, Sutton 2002]. Badania pokazują [np. Benson, Brown 2011; Kooij i in. 2011], że rośnie liczba pracowników, którzy chcą, aby ich praca była bardziej zgodna z ich osobistymi wartościami. Ludzie różnią się pod względem powodów, dla których pracują oraz potrzeb, które chcą zaspokajać poprzez pracę. Zróżnicowanie wartości związanych z pracą powoduje różnice w znaczeniu, jakie przypisuje się relacjom pracy i zatrudnieniu.

Wyznawane wartości wpływają również na sposób poszukiwania informacji, które są podstawą oczekiwań przed i po wejściu na rynek pracy, a zatem są ważnymi czynnikami na poziomie indywidualnym [De Vos i in. 2003], które powinny być brane pod uwagę przy analizie kontraktu psychologicznego pracownika. Kulturowe i indywidualne wartości związane z pracą mogą ograniczać lub poszerzać możliwości danej osoby w zakresie zawierania umów o pracę, dlatego ważne jest badanie, w jaki sposób wartości związane z pracą i inne aspekty pracy odnoszą się do kształtowania kontraktu psychologicznego danego pracownika. Zrozumienie wartości związanych z pracą różnych grup pracowników pomaga organizacjom zrozumieć, w jaki sposób kształtować stanowiska pracy, warunki pracy, pakiety wynagrodzeń i politykę kadrową, aby przyciągnąć i utrzymać pracowników jak najdłużej.

Drugim ważnym czynnikiem rozpatrywanym na poziomie indywidualnym są przekonania, jakie dana osoba ma na temat roli pracy w swoim życiu. Przekonania te mogą kształtować znaczenie pracy i wpływać na kształtowanie się kontraktu psychologicznego. Znaczenie pracy definiowane jest jako przekonanie pojawiające się w momencie, w którym jednostka potrafi opisać w sposób spójny oraz celowy doświadczenia i interakcje w miejscu pracy [Wrzesniewski i in. 2003]. Jest więc subiektywne i deskryptywne, gdyż pracownik dokonuje wyboru z wielu potencjalnych znaczeń te, które są mu poznawczo dostępne. Baumeister i Vohs [2002] twierdzą, że znaczenie pracy wiąże się z pozytywnymi rezultatami zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji, w tym z poprawą wyników organizacyjnych [Tummers, Knies 2013], zatrzymaniem kluczowych pracowników oraz większym zaangażowaniem organizacyjnym i zaangażowaniem afektywnym pracowników [Holbeche, Springett 2004]. Znaczenie, jakie dana osoba nadaje swojej pracy, które opisuje również poziom zaangażowania w pracę, mierzone jest za pomocą dwóch konstruktów: zaangażowania w pracę (*job involvement*) oraz znaczenia centralności pracy dla pracownika (*work centrality*).

Zaangażowanie w pracę stanowi miarę siły psychologicznej identyfikacji pracownika z pracą. Według Kanungo [1982], konstrukt ten bada stopień, w jakim pracownicy wierzą, że ich praca jest kluczowa dla ich życia i odzwierciedla zgodność pomiędzy potrzebami danej osoby a postrzeganiem pracy jako miejsca,

w którym te potrzeby mogą być zaspokojone. Im silniejsze jest zaangażowanie, tym większe znaczenie ma dla danej osoby praca i tym trudniej jest oddzielić poczucie własnej wartości od samej pracy [Shantz i in. 2016]. Ogólnie przyjmuje się, że osoby silnie zaangażowane w pracę wkładają w nią więcej wysiłku i osiągają lepsze wyniki. Jednymi z najpopularniejszych badań z zakresu efektów zaangażowania pracowniczego są badania Instytutu Gallupa [Krueger, Killham 2017]. Każdorazowo wykazują one, że istnieje związek pomiędzy indywidualnym zaangażowaniem pracowników a realizacją celów organizacji dotyczących wzrostu jej wartości. Badacze wskazują w nich na konieczność poprawy zaangażowania pracowników jako jednego z głównych czynników poprawy jakości i wyników pracy. Badania Lv i Xu [2018] dowodzą, iż zaangażowanie w pracę jest pozytywnie skorelowane z efektywnością pracy zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych pracowników. Z kolei inne badania wykazały, że bezpośrednie związki pomiędzy ogólnymi wynikami pracy a zaangażowaniem w pracę są luźne [Brown, Leigh 1996]. Coyle-Shapiro i Parzefall [2008] zasugerowali, że powodem tego słabego związku może być fakt, że zamiast wywierać bezpośredni wpływ, zaangażowanie w pracę ma raczej pośredni wpływ na wyniki poprzez inne zmienne. Można więc założyć, że zaangażowanie w pracę będzie miało związek z osiąganymi wynikami pracy poprzez mediującą rolę kontraktu psychologicznego.

Zespół odpowiadający za międzynarodowy projekt *Meaning of Work* [MOW International Research Team, 1987] wskazuje, że znaczenia pracy są tworzone w oparciu o cztery czynniki: 1) centralność pracy – definiująca rolę pracy w życiu jednostki, 2) wartość rezultatów pracy – określająca ważne dla jednostki efekty pracy np. status, satysfakcja, dochód, 3) istotność celów pracy – pokazująca powody, dla których praca jest podejmowana np. dla rozwoju albo pokrycia kosztów życia, 4) identyfikacja z rolą – definiująca stopień, w jakim jednostka uważa pracę za ważną dla pełnionych ról. Tak więc centralność pracy jest przekonaniem normatywnym i wyraża poglądy osoby na temat tego, jak istotne miejsce zajmuje praca w porównaniu z innymi domenami jej życia (rodzina, czas wolny, religia, społeczności) [MOW International Research Team 1987]. Ogólnie przyjmuje się, że centralność pracy jest względnie stabilną postawą wobec pracy, na którą niełatwo wpływają warunki środowiska pracy [Hirschfeld, Feild 2000]. Badania sugerują, że pracownicy o silniejszych przekonaniach dotyczących centralności pracy prawdopodobnie dostrzegają większe znaczenie swojej pracy [Rosso i in. 2010] oraz mają tendencję do stawiania wyższych oczekiwań i wymagań odnośnie swojej pracy. Osoby o wysokiej centryczności pracy silniej identyfikują się ze swoimi rolami zawodowymi i postrzegają pracę jako ważny lub nawet najważniejszy aspekt życia [Diefendorff i in. 2002].

Oba konstrukty: zaangażowanie w pracę i centralność pracy są funkcjami wcześniejszych uwarunkowań kulturowych lub socjalizacji. Rousseau [2001] wyróżniła cztery fazy powstawania i kształtowania się kontraktu psychologicznego. Centralność pracy i zaangażowanie w pracę należą do pierwszej fazy mającej miejsce jeszcze przed zatrudnieniem pracownika do pracy. W tej fazie główną rolę odgrywają normy zawodowe i przekonania społeczne.

3.5. Podwójna rola przełożonego jako reprezentanta organizacji i pracownika w kształtowaniu kontraktu psychologicznego

Chociaż Rousseau [1995] w swoich wcześniejszych pracach proponowała jednostronne spojrzenie na kontrakt psychologiczny, kładąc nacisk na postrzeganie kontraktu przez pracownika, to w pracach późniejszych [2005] podkreślała znaczenie wzajemności. Inni badacze twierdzą, że jeśli kontrakt psychologiczny ma być postrzegany jako relacja wymiany, to ważne jest, aby brać pod uwagę obie strony tej relacji [Griep i in. 2019].

Różni badacze zgadzają się co do tego, że pracownik nie może zawierać relacji z samą organizacją. Oznacza to, że muszą istnieć pewne możliwości budowania relacji. Aby nawiązać z nią relację, człowiek ma tendencję do personifikowania organizacji. W procesie zwanym antropomorfizmem, pracownik przypisuje organizacji cechy podobne do ludzkich. Levinson i współpracownicy [1962] jako pierwsi stwierdzili, że pracownicy postrzegają działania i reakcje reprezentantów organizacji jako działania samej organizacji. Niestety bardzo niewiele badań poświęcono temu, czy pracownicy personifikują organizację i w jakiej formie proces ten zachodzi [Coyle-Shapiro, Shore 2007]. W teorii i badaniach dotyczących wsparcia organizacyjnego istnieją pewne dowody na to, że dana osoba przypisuje organizacji złe lub dobre intencje. Zakłada się, że dzieje się to w oparciu o politykę i praktyki HR [Aselage, Eisenberger 2003; Sonnenberg 2006]. Aby spersonifikować organizację, pracownik musi przypisać polityki i praktyki HR przedstawicielom organizacji. Staje się to bardziej prawdopodobne w sytuacji, gdy pracownicy postrzegają, że przedstawiciele lub agenci organizacji działają zgodnie z potrzebami i interesami organizacji.

Aby w pełni zrozumieć zachodzące relacje pracy, należy zintegrować i porównać perspektywy dwóch stron tej relacji. Ponieważ pracownicy postrzegają swoich bezpośrednich przełożonych jako reprezentantów organizacji [Ashforth, Rogers 2012], a ukształtowane interakcje kształtują rozumienie przez pracowników relacji pracy (w tym kontraktów psychologicznych), celowe jest przybliżenie rozumienia kontraktów psychologicznych przez menadżerów będących bezpośrednimi przełożonymi pracowników.

Rola organizacji w życiu pracownika polega na określeniu kontekstu organizacji [Johns 2006]. Deklaracja misji, strategia, struktura, praktyka zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyznawane wartości i normy wyznaczają ramy dla relacji pracy [Shore i in. 2004]. Działanie w obrębie tych ram i przypisywane im znaczenie jest zapośredniczone przez ukształtowane relacje [Ashforth, Rogers 2012]. Teoria wymiany społecznej utrzymuje, że zaufanie jest niezbędnym warunkiem dla ustanowienia i utrzymania relacji interpersonalnych. Dlatego pracownicy dążą do wchodzenia i utrzymywania uczciwych i zrównoważonych relacji wymiany z pracodawcami.

Organizacja może być stroną relacji pracy za pośrednictwem przedstawicieli, którzy reprezentują zatrudniającą organizację. Teoria wsparcia organizacji zakłada, że działania reprezentanta są uważane za usankcjonowane i promowane przez organizację, a nie postrzegane jako jego idiosynkratyczne motywy. Eisenberger i jego współpracownicy [2004] stwierdzili, że im wyższe stanowisko pracy w hierarchii organizacyjnej, jakie, zdaniem pracownika, reprezentant organizacji zajmuje, tym bardziej pracownik jest skłonny traktować działania reprezentanta jako realizację intencji organizacji. Na postrzegany rodzaj stanowiska pracy reprezentanta wpływa jego formalna pozycja w hierarchii organizacyjnej. Przy personifikowaniu organizacji działania reprezentanta na wysokim stanowisku pracy są postrzegane jako przekazywanie przychylnego lub nieprzychylnego stanowiska wobec pracowników. Pełnienie roli reprezentanta organizacji może zależeć od znaczenia przypisywanego mu przez organizację [Eisenberger i in. 2004]. W literaturze dotyczącej relacji pracownik–organizacja przyjmuje się założenie, że menadżerowie, jako reprezentanci organizacji, działają zgodnie z interesami organizacji, a zatem zakłada się, że menadżerowie realizują swoją rolę jako reprezentanta organizacji.

Coyle-Shapiro i Kessler [2002] skupili się w swoich badaniach na menadżerach średniego lub wyższego szczebla, zakładając, że przyjmują oni rolę reprezentanta organizacji. W pewnym sensie wyniki badań w ramach teorii wsparcia organizacyjnego (*perceived organisational support* – POS) potwierdzają rangę roli menadżera średniego lub wyższego szczebla jako reprezentanta organizacji. Eisenberger i współautorzy [2004] stwierdzili, że wpływ postrzeganego wsparcia otrzymywanego od przełożonego (*perceived supervisor support* – PSS) na postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) był większy, gdy bezpośredni przełożony posiadał wysoki status zawodowy i tym bardziej utożsamiano go z rolą reprezentanta organizacji. Z kolei Brandes wraz z zespołem [2004] stwierdzili, że relacje z przełożonym i pracownikami z innych działów miały większy wpływ na zaangażowanie pracowników i zachowania pozazawodowe niż relacje z organizacją i najwyższym kierownictwem. Rousseau [2000] z kolei twierdzi, że nie jest ważne, kogo z hierarchii menadżerskiej pracownik postrzega jako reprezentanta organizacji. Natomiast Guest i Conway [2000] wysuwają tezę, że menadżerowie muszą postrzegać siebie jako reprezentantów organizacji, aby mogli być uważani za reprezentantów.

Znaczna liczba autorów twierdzi, że bezpośredni przełożony pracownika może odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu kontraktu psychologicznego jednostki [Rousseau 1995; Shore, Tetrick 1994; Tsui, Wang 2002; Suazo i in. 2008; Ashford i in. 2012]. Odpowiedzią wielu badaczy było wykorzystanie przełożonych lub bezpośrednich przełożonych jako reprezentantów organizacji [np. Guest, Conway 2002; Dabos, Rousseau 2004]. Guest [2004] twierdzi, że kluczową potrzebą badawczą jest eksplorowanie percepcji obu stron relacji pracy w celu określenia poziomu wzajemności w postrzeganiu obietnic i zobowiązań oraz ich realizacji, a także stopnia, w jakim istnieje wspólny pogląd na konsekwencje podejmowanych postaw i zachowań. Wychodząc z założenia, że kontrakt psychologiczny dotyczy przekonania psychicznego danej osoby o wzajemnych zobowiązaniach w relacji

kontraktowej, Rogozińska-Pawelczyk [2016b] w swoich badaniach ustaliła stan i treść kontraktu psychologicznego odczuwanego przez pracodawców i pracowników. W rezultacie ustaliła dwukierunkowe powiązania obieranej polityki i praktyk HR w zakresie powstawania, odczuwania i łamania kontraktów psychologicznych w ramach nawiązywanych stosunków pracy.

Badacze Tekleab i Taylor [2003] zakładają, że w obustronnej relacji wymiany bezpośredni przełożony pracownika jest tym, który pełni rolę reprezentanta organizacji. Menadżerowie wyższego szczebla i specjaliści ds. zasobów ludzkich określają relacje pracy na poziomie strategicznym (np. tworzenie systemów wynagrodzeń, rozwoju kariery, bezpieczeństwa zatrudnienia) [Coyle-Shapiro, Shore 2007], ale to bezpośredni przełożony jest najbardziej znaczącym reprezentantem organizacji, który codziennie realizuje jej strategię. Relacja z bezpośrednim przełożonym zawiera elementy, w stosunku do których jest on bezpośrednim twórcą kontraktu i może ułatwiać spełnienie lub zerwanie warunków bardziej odległych relacji wymiany (np. z menadżerami wyższego szczebla) [Coyle-Shapiro, Shore 2007]. Literatura dotycząca kontraktów psychologicznych sugeruje, że pracownicy i pracodawcy różnie postrzegają podstawowe komponenty relacji pracowniczych [np. Herriot, Pemberton 1997; Coyle-Shapiro, Kessler 2002; Coyle-Shapiro, Shore 2007], co określane jest jako niezgodność w postrzeganiu [Morrison, Robinson 1997; Tomprou i in. 2015; Okabe 2018].

Bezpośredni przełożeni wpływają na relacje pracy poprzez bezpośredni nadzór. Menadżerowie są odpowiedzialni za przydzielanie zadań, monitorowanie wyników czy udzielanie informacji zwrotnych. Pomagają pracownikom wypełniać ich role i zadania, a tym samym wiążą jednostki z organizacją. Doświadczenia przed zatrudnieniem, praktyka rekrutacyjna, możliwości rozwojowe i szkolenia dla nowo zatrudnionych dają pracownikowi ogólne pojęcie o relacji pracy, ale dopiero bezpośredni nadzór sprawia, że relacja pracy nabiera konkretnego kształtu. Wyobrażenie o tym, czego się od pracownika oczekuje oraz jakiego rodzaju wsparcie i nagrody będzie otrzymywał, staje się jasne dzięki interakcji z bezpośrednim przełożonym. A stopień, w jakim rozumienie kontraktu psychologicznego przez pracownika i menadżera jest zgodne, wiąże się z wynikami osiąganymi przez pracownika [Dabos, Rousseau 2004].

Teoria reprezentanta organizacji sugeruje, że powinno istnieć stosunkowo niewielkie zróżnicowanie w sposobie, w jaki różni przedstawiciele organizacji kształtują i realizują relacje pracodawca–pracownik. Rolą reprezentantów organizacyjnych jest wprowadzenie w życie sformalizowanych kontraktów, które określają jasne oczekiwania co do zachowania pracownika [Lester i in. 2007]. Jednak nie zawsze tak jest. Nie można założyć, że wszyscy agenci w organizacji będą interpretować strategię i oczekiwania organizacji w ten sam sposób. Wcielając w życie swoją rolę reprezentanta organizacji, menadżerowie wprowadzają swój punkt widzenia na to, jak organizacja powinna funkcjonować. Menadżerowie przy tym mogą mieć własne wyobrażenia i schematy postępowania [Coyle-Shapiro, Shore 2007]. A to oznacza, że sposób, w jaki menadżer reprezentuje organizację, kształtuje sposób, w jaki jest ona postrzegana przez pracowników.

Rola menadżera jako reprezentanta organizacji zależy od wdrażanych strategii organizacyjnych. W bardziej dynamicznym podejściu do relacji pracy, od menadżerów oczekuje się takiego kształtowania relacji pracy, aby sprzyjały one rozwojowi zaangażowania pracowników w sprawy pracodawcy. Relacje te są zindywidualizowane i zależą nie tylko od tego, kim jest pracownik, ale także od specyficznych wymagań organizacji. Relacje te muszą być wystarczająco elastyczne, aby sprostać zmieniającym się potrzebom organizacji. W innych przypadkach realizowana strategia może być bardziej stabilna, a wtedy wahania w relacjach pracy są mniejsze. W tych okolicznościach rolą reprezentanta nie jest odbieganie od sformalizowanego i standardowego kształtu kontraktu. W bardziej elastycznym podejściu do relacji pracy wpływ pracownika na kształtowanie relacji jest silniejszy, a w bardziej sformalizowanych relacjach pracy silniejszy jest wpływ reprezentanta [Shore i in. 2004].

Najbardziej oczywistą kwestią w odniesieniu do przytoczonych powyżej badań jest to, że przełożeni i menadżerowie sami są pracownikami. Potencjalny konflikt wynikający z ich pozycji został zauważony przez Halliera i Jamesa [1997], którzy sugerują, że menadżerowie mogą niechętnie działać jako reprezentanci pracodawcy, ponieważ może to być postrzegane jako sprzeczne z ich formalnymi obowiązkami lub nawet osobistymi interesami. Tak jak pracownicy mogą postrzegać siebie jako ofiary naruszeń kontraktu przez pracodawcę, tak samo może to mieć miejsce w przypadku menadżerów [Raeder i in. 2012].

Menadżerowie w ramach relacji pracy pełnią podwójną rolę, będąc jednocześnie przedstawicielami organizacji, jak i jej pracownikiem, dlatego też obie perspektywy menadżerów w odniesieniu do kontraktu psychologicznego są ważne. Biorąc pod uwagę to, jak powstają i kształtują się kontrakty psychologiczne, można założyć, że na rozumienie (oczekiwanych) kontraktów psychologicznych przez menadżerów, jako przedstawicieli organizacji, może mieć duży wpływ ich własny kontrakt psychologiczny jako pracowników. Zrozumienie tego rodzaju wpływu może pomóc menadżerom uniknąć napięć, konfliktów i innych negatywnych skutków spowodowanych postrzeganiem swoich zobowiązań zarówno z perspektywy pracownika, jak i reprezentanta organizacji.

Rozdział 4

Metodyka badań własnych

Przedstawiona w części teoretycznej argumentacja pozwala rozszerzyć rozumienie kontraktu psychologicznego z formalnej umowy o pracę na szereg innych kwestii składających się na relacje pracodawca–pracownik. Brakuje jednak badań, które opisywałyby kontrakty psychologiczne i analizowałyby związki pomiędzy czynnikami indywidualnymi i kontekstem pracy a zestawami postrzeganych przez obie strony relacji pracy zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego. Aby lepiej zarządzać zmieniającymi się relacjami pracy, należy poznać i zidentyfikować predyktory, moderatory i konsekwencje nawiązywania kontraktów psychologicznych, które kształtują i odzwierciedlają relacje pracy.

W celu pełniejszego opisu nawiązywania tych relacji oraz dokładnego scharakteryzowania zmian w ich charakterze przeanalizowano charakterystykę kontraktów psychologicznych polskich pracowników i menadżerów w zmienionym świecie pracy.

Niniejszy rozdział poświęcony jest przedstawieniu metodyki podjętych badań własnych. Po uzasadnieniu przyczyn podjętych dociekań empirycznych sformułowano cele i powiązane z nimi hipotezy badawcze. Dalej zaprezentowano hipotetyczny model badawczy wraz z rozważaniami wyjaśniającymi zasady przejętej procedury badawczej. Zaprezentowano wykorzystane techniki badawcze oraz charakterystykę zmiennych. Następnie zilustrowano proces obu badań ilościowych w celu opracowania ram dla dalszej analizy statystycznej.

4.1. Przestanki podjęcia badań własnych

Tradycyjny system relacji pracy zaczął tracić na znaczeniu, a w jego miejsce nawiązywane są nowe relacje. Rosnąca potrzeba elastyczności i podejmowania nowych sposobów pracy ze względu na realia pandemii związanej z rozprzestrzenieniem

się koronawirusa, spowodowała powstawanie innych modeli pracy i większą różnorodność form umów o pracę. Tradycyjne zbiorowe stosunki pracy są kwestionowane przez zmieniające się wartości wśród obecnie zatrudnianych pracowników oraz przez wzrost indywidualizmu i elastyczności. W takich warunkach menadżerom łatwiej jest nawiązywać bardziej osobiste relacje z pracownikami. Nieformalna część stosunków pracy, która reguluje zachowania pracowników w organizacjach, zaczyna dominować nad formalną [Katou, Budhwar 2012].

W niniejszej monografii relacje pracy są badane na poziomie indywidualnym pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w ramach wypełnianych założeń kontraktów psychologicznych. Takie podejście pozwala na zbadanie i porównanie ukrytych i nieformalnych aspektów relacji pracy z perspektyw obu stron. Nieformalne rozumienie aspektów zatrudnienia zwykle przybiera formę postrzeganych zobowiązań (które są sednem kontraktów psychologicznych) z silnymi normatywnymi implikacjami dotyczącymi właściwego zachowania. Kontrakty psychologiczne pozwalają uchwycić istotę wymiany w stosunkach pracy i zbadać kwestie merytoryczne w tej wymianie z perspektywy obu stron.

Relacja między pracownikiem a organizacją jest interaktywna, obejmuje wzajemny wpływ i wzajemne negocjacje w celu ustanowienia założeń kontraktu psychologicznego. Kontrakty psychologiczne służą jako informacje dla pracowników o stanie ich relacji z pracodawcą [Sonnenberg 2006]. Jako forma relacji pracownik–organizacja, kontrakty psychologiczne zmieniają się w czasie, ponieważ organizacje i pracownicy wymagają zmian.

Z wielu powodów ważne jest zrozumienie dynamicznego charakteru kontraktów psychologicznych i czynników, które kształtują ich powstawanie. Różnice w informacjach wysyłanych przez pracodawców oraz odbieranych i interpretowanych przez pracowników mogą komplikować wysiłki pracownika i pracodawcy zmierzające do wywiązania się ze zobowiązań, które uważają za własne. Niezrozumienie i niewypełnienie zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego może skutkować negatywnymi zachowaniami pracowników (np. wysoką rotacją, słabymi wynikami, niskim zaangażowaniem) [Chen i in. 2008; Dulac i in. 2008].

Aby zbudować odpowiednią politykę HR i wprowadzić określone praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz aby zarządzać indywidualnymi wynikami pracowników, ważne jest zrozumienie preferowanego kształtu kontraktów psychologicznych. Kontrakt psychologiczny składa się z postrzeganych wzajemnych zobowiązań, na których kształtowanie mają wpływ działania personalne. Najczęściej ma to miejsce podczas procesu rekrutacji i selekcji lub poprzez praktyki socjalizacyjne, a także w trakcie zarządzania wynikami pracy, rozwoju kariery i szkolenia.

Kształt pożądanego kontraktu psychologicznego pracownika jest uważany za kluczowy czynnik zwiększający satysfakcję z pracy i zaangażowanie w pracę, co powinno mieć pozytywny wpływ na indywidualne wyniki. Bez wiedzy o tym, jakie kwestie są ważne dla pracowników, próby motywowania i angażowania ich przez pracodawców mogą okazać się nieskuteczne. Indywidualne standardy pracy są odzwierciedlone w zobowiązaniach pracowniczych, a bodźce, które zdaniem pracowników

otrzymują oni w zamian od organizacji, są osadzone w zobowiązaniach pracowni-
czych. Organizacje muszą zrozumieć i zaspokoić głębsze potrzeby pracowników, aby
przyciągnąć i zatrzymać ich w firmie oraz utrzymać ich motywację.

W celu budowania zdrowych relacji pracowniczych ważne jest, aby menadże-
rowie rozumieli różnice w kształtowaniu się kontraktów pomiędzy grupami pia-
stującymi kierownicze i niekierownicze stanowiska pracy oraz znali czynniki po-
wodujące te różnice. W zarządzaniu kontraktami psychologicznymi w organizacji
pracownicy nie powinni być traktowani jako jednorodna grupa.

Teoria kontraktu psychologicznego mówi, że kiedy pracownika i organizację
łączy relacja, która charakteryzuje się wzajemną inwestycją i odwzajemnionym
zaangażowaniem w związek, relacja ta może stać się „samospełniającym się pro-
roctwem”, które sprawia, że pracownik i organizacja są do siebie bardziej przy-
wiązani [Dabos, Rousseau 2004]. Ponieważ kontrakty psychologiczne wpływają
na przyjmowane postawy i zachowanie pracownika w kontekście pracy, identyfi-
kacja różnic w kontraktach psychologicznych staje się ważnym tematem do pro-
wadzenia badań.

4.2. Cele badania i hipotezy badawcze

Głównym celem niniejszej monografii było przybliżenie charakterystyki kontrak-
tów psychologicznych polskich pracowników w zmienionym świecie pracy. Kon-
trakt psychologiczny jest istotną częścią relacji pracy i zakłada się, że odgrywa
kluczową rolę w zrozumieniu postaw i zachowań organizacyjnych. Zarządzanie
kontraktem psychologicznym staje się niezbędne dla pomyślnego funkcjonowania
organizacji. Głównym celem niniejszego badania jest określenie różnic w kontrak-
tach psychologicznych polskich pracowników oraz znalezienie czynników, które
powodują te różnice i kształtują kontrakty psychologiczne.

Aby osiągnąć cel główny, postawiono sześć szczegółowych celów badawczych.

Pierwszym celem była ocena wpływu indywidualnych (demograficznych)
czynników (płeć, wiek, wykształcenie) oraz identyfikacja różnic w sile postrzega-
nych zobowiązań w oparciu o zmienne indywidualne.

Drugim celem było zbadanie wpływu kontekstowych czynników pracy (staż
pracy w organizacji, zajmowane stanowisko pracy, wielkość organizacji, sektor) na
siłę zobowiązań pracownika i pracodawcy.

Trzeci cel szczegółowy to próba ustalenia wpływu indywidualnych czynników
związanych z pracą (wartości pracy i poczucie sensu pracy) na siłę postrzeganych
zobowiązań pracownika i pracodawcy.

Czwartym celem badawczym było poszukiwanie zależności pomiędzy posta-
wami związanymi z pracą (sukcesem zawodowym i satysfakcją z wykonywanej

pracy) a zobowiązaniami kontraktu psychologicznego i stanem kontraktu psychologicznego (obopólne wywiązywanie się z zobowiązań).

Piątym celem było poznanie wyobrażeń menadżerów pełniących rolę reprezentantów organizacji na temat oczekiwań pracodawców dotyczących wypełniania zobowiązań pracowników wobec organizacji oraz rozumienia przez pracodawców zobowiązań realizowanych wobec swoich pracowników.

W ramach **szóstego celu badawczego** dokonano porównania kontraktu psychologicznego z perspektywy menadżera jako pracownika organizacji oraz menadżera jako reprezentanta organizacji w celu znalezienia podobieństw, różnic i siły przypisywanej obopólnym zobowiązaniom.

Ze sformułowanych celów badawczych wynikają następujące hipotezy, które zostały wyprowadzone z literatury przedmiotu w pierwszych trzech rozdziałach teoretycznych.

H1: Kontrakt psychologiczny pracowników różni się w zależności od czynników demograficznych.

H1a: Kontrakt psychologiczny pracowników różni się w zależności od płci respondentów.

H1b: Kontrakt psychologiczny pracowników różni się w zależności od wieku badanych pracowników.

H1c: Kontrakt psychologiczny pracowników różni się w zależności od posiadanego poziomu wykształcenia pracowników.

H2: Na siłę zobowiązań pracowników i pracodawców wpływają zmienne kontekstowe.

H2a: Na siłę wzajemnych zobowiązań wpływa zajmowane przez respondentów stanowisko pracy.

H2b: Na siłę wzajemnych zobowiązań wpływa posiadany przez respondentów staż pracy w organizacji.

H2c: Na siłę wzajemnych zobowiązań wpływa wielkość organizacji, w której zatrudnieni są badani.

H2d: Na siłę wzajemnych zobowiązań wpływa sektor działalności firmy, w której zatrudnieni są respondenci.

H3: Indywidualne czynniki związane z wykonywaną pracą kształtują kontrakty psychologiczne, wpływając na siłę obopólnych zobowiązań w ramach takiego kontraktu.

H3a: Indywidualne wartości związane z wykonywaną pracą kształtują kontrakty psychologiczne, wpływając na siłę obustronnych zobowiązań.

H3b: Indywidualne przekonania o sensie pracy odczuwane przez badanych kształtują kontrakty psychologiczne, wpływając na siłę obustronnych zobowiązań.

H4: Występują zależności pomiędzy stanem kontraktu psychologicznego a postawami związanymi z wykonywaną pracą.

H4a: Istnieje związek pomiędzy stanem kontraktu psychologicznego a poczuciem sukcesu zawodowego w pracy.

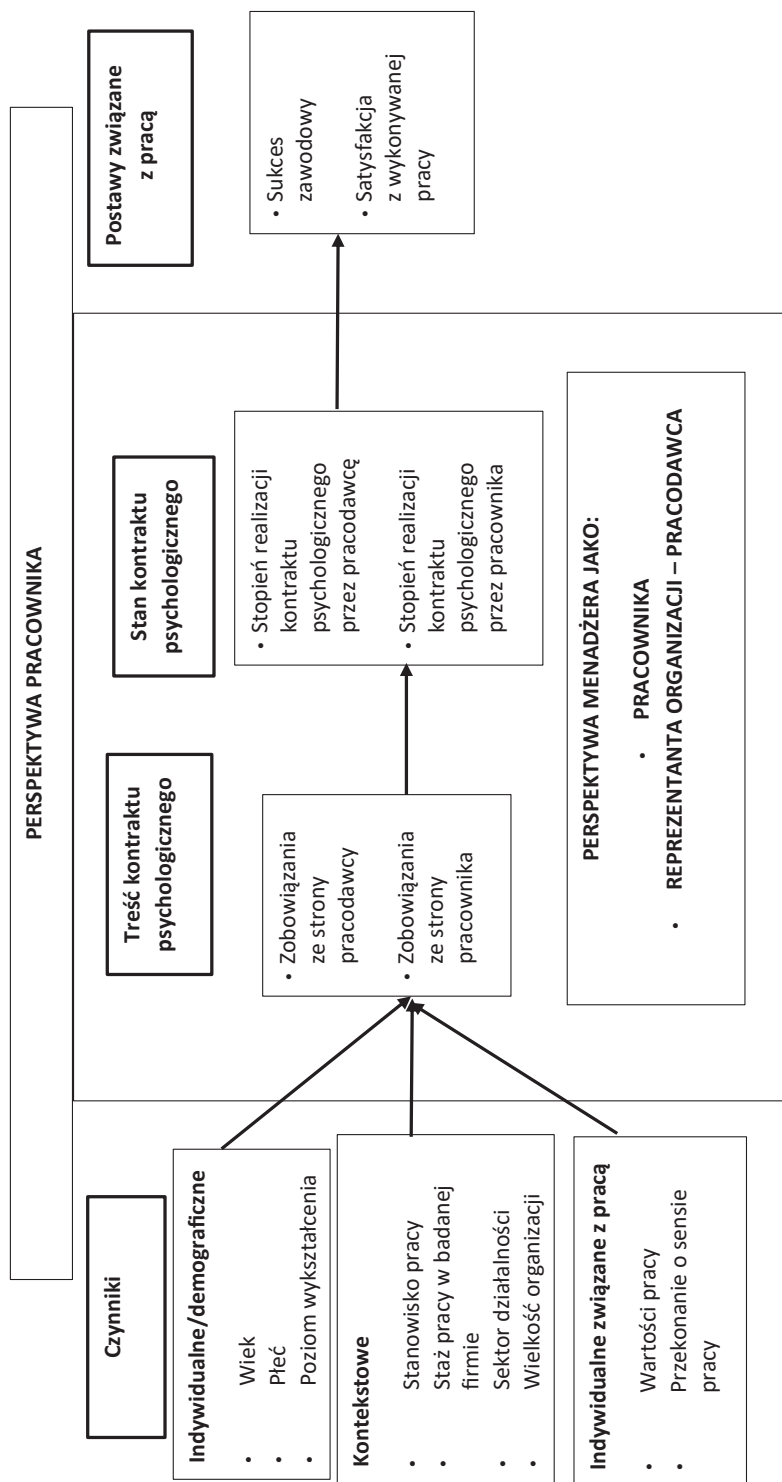
- H4b: Istnieje związek pomiędzy stanem kontraktu psychologicznego a satysfakcją z pracy.
- H5: Na ocenę kontraktu psychologicznego, w ramach zobowiązań między pracownikiem a pracodawcą, wpływa rodzaj zajmowanego stanowiska pracy.**
- H6: Różnice pomiędzy zobowiązaniami widzianymi z perspektywy menadżera pełniącego rolę pracownika i menadżera w roli reprezentanta organizacji zależą od kontraktu psychologicznego menadżera.**
- H6a: Różnice w zobowiązaniach menadżera pełniącego rolę pracownika zależą od kontraktu psychologicznego menadżera.
- H6b: Różnice w zobowiązaniach menadżera pełniącego rolę reprezentanta organizacji zależą od kontraktu psychologicznego menadżera.

4.3. Schemat postępowania badawczego

Dla osiągnięcia ogólnego celu przeprowadzono dwa badania w dwóch odstępach czasowych. W pierwszym badano kontrakty psychologiczne z perspektywy pracownika. Badania koncentrowały się na zmiennych kontrolnych (czynniki demograficzne), aby ocenić niezależny wpływ tych zmiennych na kształtowanie się indywidualnych kontraktów psychologicznych. W trakcie badania ważne było zbieranie informacji o cechach i wpływie indywidualnych czynników związanych z pracą i kontekstem pracy na zobowiązania wynikające z kontraktu psychologicznego, ponieważ informacje te mogą pomóc menadżerom w podejmowaniu decyzji o zatrudnianiu nowych pracowników i osądzić, w jakim stopniu dążą oni do ustaleń, które są obustronnie korzystne zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji.

W drugim badaniu analizowano kontrakty psychologiczne z dwóch perspektyw – z perspektywy menadżera pełniącego w organizacji rolę pracownika i menadżera jako reprezentanta organizacji. Branie pod uwagę jednocześnie dwóch perspektyw badawczych staje się istotne, ponieważ założenia pracodawców dotyczące formułowania zobowiązań wobec swoich podwładnych i pracowników wobec swoich pracodawców wpływają na to, jak traktowani są pracownicy w organizacji. W przypadku pojawienia się dużych niezgodności wobec wzajemnych zobowiązań, może pojawić się poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego postrzeganego przez pracowników.

Hipotezy zostały wyprowadzone z literatury przedmiotu w pierwszych rozdziałach teoretycznych. Cztery pierwsze hipotezy badawcze zostały zweryfikowane w ramach realizacji pierwszego badania PAPI. Kolejne dwie hipotezy zostały sprawdzone w drugim badaniu CAWI. Perspektywa kontraktu psychologicznego



Rysunek 1. Hipotetyczny model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

oraz rodzaj zajmowanych stanowisk pracy stały się kluczowymi zmiennymi, które stanowiły centralny punkt pierwszego, jak i drugiego badania.

Dane do tej pracy zostały zebrane w różnych okresach czasu (pierwsze badanie PAPI w latach 2015–2016, drugie badanie CAWI w pierwszym kwartale 2021 r.). Sytuacja społeczno-ekonomiczna w Polsce zasadniczo różniła się w okresach zbierania danych i należy się spodziewać, że wyniki będą różne dla obu badań. Lata 2015 i 2016 były jeszcze okresem wzrostu gospodarczego, natomiast rok 2021 należy do okresu pogłębiającej się recesji spowodowanej głównie pandemią koronawirusa COVID-19.

Poniżej przedstawiono hipotetyczny model badawczy, który ma na celu zrozumienie różnic w kontraktach psychologicznych polskich pracowników i pracodawców oraz znalezienie czynników, które powodują te różnice i kształtują nawiązywane kontrakty psychologiczne. Elementy modelu oraz ogólne zależności między nimi zaprezentowano na rysunku 1. Ze względu na dużą złożoność modelu, rysunek ten ma jedynie charakter poglądowy.

4.4. Metoda badawcza i przebieg badań

W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych przygotowano projekt badawczy składający się z trzech etapów. Obejmował on: 1) skonstruowanie kwestionariusza do pomiaru kontraktu psychologicznego w oparciu o cechy, 2) pierwsze badanie ilościowe przeprowadzone za pomocą wywiadów typu „papier i ołówek” (PAPI), 3) drugie badanie ilościowe przeprowadzone za pomocą wspomaganego komputerowo wywiadu (CAWI).

Rozłożenie badań na etapy pozwoliło na wskazanie zmiennych istotnych z punktu widzenia badanego procesu, pogłębione rozumienie wyodrębnionych zmiennych, określenie postulowanych relacji i zależności między nimi oraz weryfikację istniejących różnic.

Proces badawczy rozpoczyna się od skonstruowania opartego na cechach kwestionariusza do pomiaru postrzeganych zobowiązań w ramach nawiązywania kontraktu psychologicznego. Badanie umożliwiło ocenę kontraktu psychologicznego według cech. Dzięki takiemu podejściu dokonano porównania i znaleziono różnice między kontraktami w zakresie różnych zmiennych. Przeprowadzenie procedury badawczej zawiera tabela 2.

W realizacji procesu badawczego zdecydowano się na badanie częściowe o charakterze krajowym, obejmującym swoim zasięgiem pracowników zatrudnionych na terenie całej Polski. Dobór firm miał charakter losowy i losowo-kwotowy, oparty na poniższych kryteriach: wielkość przedsiębiorstwa, branża (w tym przypadku w drugim badaniu skoncentrowano się na branży BSS), forma własności oraz

wyodrębniony w strukturze firmy dział personalny świadczący o wykorzystywaniu praktyk HR.

Kolejnym etapem była realizacja badania pierwszego przeprowadzonego za pomocą wywiadów typu „papier i ołówek” (PAPI). Polegało ono na badaniu ankietowym 800 pracowników pracujących w średnich i dużych firmach funkcjonujących na terenie Polski. Badanie miało na celu określenie, w jaki sposób kształtują się kontrakty psychologiczne i jaką rolę w tym procesie odgrywają czynniki indywidualne, kontekstowe i związane z wykonywaną pracą.

Tabela 2. Charakterystyka prowadzonych badań

Opis	Ogólnopolskie ilościowe badanie nr 1	Ogólnopolskie ilościowe badanie nr 2
Cel	Identyfikacja czynników kształtujących kontrakt psychologiczny, który odgrywa kluczową rolę w zrozumieniu postaw pracowników związanych z wykonywaną pracą	Zbadanie różnic w kształcie i wypełnianiu założeń kontraktu psychologicznego z perspektywy menadżera jako pracownika i reprezentanta organizacji
Weryfikowane hipotezy badawcze	H1; H2; H3	H4; H5
Technika badawcza	Wywiad bezpośredni rejestrowany przez ankieterów na formularzach papierowych (PAPI)	Wspomagany komputerowo wywiad (CAWI)
Czas badania	2015–2016 r., okres przed pandemią	2021 r., czas pandemii
Dobór badanej populacji	Dobór losowy z zachowaniem reprezentatywności próby pracowników ze średnich i dużych firm	Dobór losowo-kwotowy z zachowaniem struktury reprezentatywności próby sektora BSS
Liczba respondentów	N=800	N=500, w tym: N=183 Menadżer jako pracownik N=317 Menadżer jako reprezentant organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim etapem procesu badawczego była realizacja badania drugiego, w którym ze względu na pandemię wykorzystano wywiady wspomagane komputerowo CAWI. W badaniu wzięło udział 500 menadżerów (w tym 183 menadżerów badanych z perspektywy pracownika i 317 menadżerów badanych z perspektywy reprezentanta organizacji) pracujących w średnich i dużych firmach z sektora BSS (*Business Services Sector*), tj. centrach usług wspólnych; centrach outsourcingowych, centrach IT oraz centrach zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową oraz firmach i organizacjach (np. non-profit lub budżetowych), gdzie takie centra funkcjonują. Na grupę menadżerów złożyła się grupa menadżerów HR, menadżerów wyższego i średniego szczebla i kierowników liniowych bezpośrednio

nadzorujących pracę osób tworzący produkty i usługi dla klientów. Badanie miało na celu identyfikację różnic w kształcie i wypełnianiu założeń kontraktu psychologicznego z perspektywy menadżera pełniącego w organizacji zarówno rolę pracownika, jak i reprezentanta organizacji.

W obu badaniach wykorzystano instrument pomiarowy zorientowany na cechy kontraktu psychologicznego, który pozwala na uzyskanie bardziej całościowego obrazu oraz uogólnienie i porównanie wyników. Zwrócenie uwagi na czynniki indywidualne, kontekstowe oraz związane z wykonywaną pracą ma pomóc w odzwierciedleniu różnic lub podobieństw w zobowiązaniach podejmowanych przez obie strony relacji pracy w ramach realizacji kontraktu psychologicznego.

Dane do realizacji procesu badawczego zostały zebrane w dwóch okresach czasowych, które różniły się szerszymi uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi. Pierwsze badanie przypadło na okres przed pandemią, gdy notowano dobrą koniunkturę gospodarczą, a także względnie stabilne warunki na rynku pracy, natomiast dane do drugiego badania zostały zebrane w okresie pandemii koronawirusa COVID-19. Celem obu przeprowadzonych badań było także dokonanie porównania kształtu kontraktu psychologicznego przed pandemią i w jej czasie. Ze względu na wykorzystanie tego samego kwestionariusza ankiety, wyniki obu badań można było porównywać i dokonać oceny różnic w kontraktach psychologicznych i czynników, które te różnice powodują.

4.5. Charakterystyka zmiennych i instrumentu badawczego

Pomiar kontraktu psychologicznego – założenia teoretyczne

Na kontrakt psychologiczny składa się bardzo wiele elementów, a jego treść będzie różnić się pod wieloma względami na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i społecznym [McLean i in. 1998; Boswell i in. 2001; Dabos, Rousseau 2004; Conway, Briner 2005; Tomprou i in. 2015; Rousseau i in. 2018]. Niemal niemożliwe jest stworzenie zestawu uniwersalnych cech warunków realizacji kontraktu psychologicznego, które obejmowałyby wszystkie możliwe sytuacje [Colyle-Shapiro, Kessler 2000]. W przypadku próby stworzenia uniwersalnego instrumentarium mierzącego warunki wypełniania kontraktu psychologicznego odpowiedniego dla każdej organizacji bez względu na jej cechy, problemem staje się porównywanie wyników pomiędzy różnymi organizacjami i badaniami prowadzonymi w różnym czasie i warunkach. Gdy używa się standaryzowanej listy cech do pomiaru

wypełniania kontraktów psychologicznych, zawsze dochodzi do pewnej utraty idiosynkratycznych szczegółów [Rousseau 2000]. Istnieje ryzyko, że standaryzowane miary wykluczą elementy, które są kluczowe dla danej, badanej w określonym czasie, relacji [Freese, Schalk 2008].

Jak już zostało wspomniane w rozdziale trzecim, Rousseau i Tijoriwala [1998] wyróżniają trzy formy pomiaru kontraktu psychologicznego: 1) zorientowanego na treść – badającego konkretne warunki kontraktu; 2) zorientowanego na cechy – porównującego kontrakt psychologiczny do pewnego atrybutu lub wymiaru; oraz 3) zorientowanego na ocenę – oceniającego stopień spełnienia, zmiany lub naruszenia doświadczanego w kontekście kontraktu. W niniejszym podejściu metodycznym w ramach zaprezentowanych poniżej wyników badań zastosowano pomiar kontraktu psychologicznego zorientowanego na cechy.

Pomiar kontraktu zorientowany na cechy zawiera spis potrzeb specyficznych dla grup pracowniczych, natomiast ich opis jest zazwyczaj wyłączony z tego pomiaru. Rousseau i Tijoriwala zdefiniowali pomiar kontraktu psychologicznego zorientowanego na cechy jako porównanie kontraktu do atrybutu lub pewnego wymiaru. Wyjaśniają dalej, że „cechy składające się na kontrakt psychologiczny to przymiotniki, które charakteryzują sumaryczne cechy kontraktu oraz sposoby, w jakie został on przekazany lub zinterpretowany” [Rousseau i Tijoriwala 1998: 685]. Takie podejście daje możliwość uzyskania bardziej holistycznego obrazu; wymiary nie skupiają się na dorozumianych elementach lub atrybutach i są bardziej uogólnionym rozumieniem, które pozwala na badanie kontraktów psychologicznych w odniesieniu do różnych osób i środowisk oraz na porównywanie i uogólnianie wyników. Dokonując pomiaru kontraktu psychologicznego za pomocą wielu wymiarów, można uzyskać szerszy obraz i opisać różnorakie wzorce zobowiązań zaistniałych u różnych grup pracowników.

Model teoretyczny zastosowany w niniejszych badaniach jest zorientowany na cechy, a kontrakty psychologiczne zostały zmierzone i porównane ze względu na sześć wymiarów, które obejmują zmiany w relacjach pracy, a także tradycyjne rozumienie oczekiwań. Orientacja na cechy ujmuje także ogólnie postrzegane zobowiązań zawieranych pomiędzy stronami relacji. Różnorodne wymiary badania kontraktu psychologicznego opartego na cechach są wymieniane i opisywane przez Rousseau i McLean Parksa [1993], Robinsona i Morrisona [2000], Suttona i Griffina [2004], Selsa i współpracowników [2004], Cassara i Brinera [2005], Atkinsona i Cuthberta [2006] oraz Conwaya i Brinera [2009].

Dobór wymiarów kontraktu psychologicznego oparto na założeniu, że treść kontraktu przybiera ogólny charakter dla większości pracowników [Atkinson, Cuthbert 2006], kontekst, w którym powstają zobowiązania jest taki sam zarówno dla pracownika, jaki i dla pracodawcy, a wymiary leżące u podstaw zobowiązań pracownika i pracodawcy mogą być identyczne.

W oparciu o teoretyczne ramy badań McLean Parksa i współpracowników [1998] oraz Selsa wraz z zespołem badawczym [2004] poniżej zostało wyodrębnionych

i opisanych sześć wymiarów pomiaru kontraktu psychologicznego wykorzystanych do badania treści tego kontraktu.

- 1) **Ramy czasowe** odnoszą się do długości trwania umowy, jej długo- lub krótkoterminowego charakteru. Mierzą one postrzegany czas trwania relacji pracy. Ponieważ prawie nie istnieją dożywotnie relacje pracy, ramy czasowe wskazują, czy umowa jest zawierana na czas nieokreślony, czy też przybiera krótkoterminowy charakter [Sels i in. 2004]. **Długoterminowy charakter umowy** sygnalizuje gotowość pracownika do podejmowania dłuższych relacji z jedną organizacją i wskazuje, w jakim stopniu oczekuje on od swojego pracodawcy realizacji długoterminowego związku. **Krótkoterminowy charakter umowy** wskazuje, że pracownik nie posiada ani nie chce deklarować zobowiązań do pozostania na dłużej w organizacji, a pracodawca po zrealizowaniu warunków umowy nie jest zobligowany do dalszego utrzymywania relacji pracy i oferowania pracownikowi przyszłych zobowiązań.
- 2) **Odczuwalność** określa zakres odpowiedzialności pracowników, jaką odczuwają podczas realizowania kontraktów psychologicznych. Relacje **namacalne** są łatwe do zaobserwowania; ich warunki są wyraźnie określone i jasno zdefiniowane [McLean Parks i in. 1998]. Namacalne relacje charakteryzują się konkretnymi opisami stanowisk pracy, jasnymi kryteriami oceny i wyraźnymi wymaganiami dotyczącymi oczekiwanych wyników pracy [Rousseau 2000]. W tego typu relacji pracownicy biorą na siebie odpowiedzialność tylko w ramach przydzielonych im zadań i obowiązków. Relacje **nienamacalne** opierają się na zaufaniu i szerokim określeniu roli. W relacjach niematerialnych pracodawcy stwarzają pracownikom możliwości działania wykraczającego poza zakres ich obowiązków pracy i zdobywania kluczowych kompetencji warunkujących bycie specjalistą w ramach różnych grup branżowych [Rogozińska-Pawelczyk 2011].
- 3) Wymiar **stabilność–elastyczność** dotyczy charakteru uzgodnionych zobowiązań: czy nawiązywane relacje pracodawca–pracownik przybierają stabilny i nieelastyczny charakter czy też są elastyczne i dynamiczne. **Elastyczne** relacje wykazują tolerancję wobec zmian i niepewności [Rousseau 2000; Guest 2004]; pracownicy są otwarci i chętni do reagowania na zmieniające się warunki pracy. Elastyczność wiąże się także z umiejętnością podejmowania decyzji przez pracownika i działania we własnym interesie. Wiąże się ona również z ochroną własnej osoby oraz asertywnością i sprawowaniem kontroli nad otoczeniem. Jest niezbędna do tworzenia nowych kontraktów w zależności od zmieniających się potrzeb organizacji, aby w jak największym stopniu wykorzystać zasoby (umiejętności, wiedzę, czas, wysiłek itp.) dla własnej korzyści [Rousseau i in. 2018]. **Stabilność** z kolei jest zapewniana przez realizowanie współzależnych relacji. Obejmuje ona wzajemne wsparcie, współpracę i zbiorową adaptację do środowiska pracy [Rousseau 2000]. Stabilność umożliwia dostęp do wspólnych zasobów, norm i redukcję

ryzyka oraz odnosi się do ścisłego stosowania zasad i niskiego poziomu tolerancji dla niepewności [Sels i in. 2004]. Bardziej statyczne kontrakty psychologiczne wymagają rzeczywistej renegotjacji w celu dostosowania się do zmieniających się potrzeb ustalonych, stabilnych warunków pracy. Stabilność związana jest z bezpieczeństwem zatrudnienia, którego brak jest najczęściej odczuwany w zmiennym środowisku pracy. Organizacje, nie mogąc zapewnić pracownikom oczekiwanego poczucia stabilności w organizacji, zastępują tę potrzebę poprawą elastyczności i zwiększeniem zwinności organizacji [Rousseau i in. 2018].

- 4) **Zakres relacji** mierzy granice pomiędzy życiem zawodowym i osobistym pracownika [McLean Parks i in. 1998]. Zakres kontraktu psychologicznego waha się od wąskiego do szerokiego. Odzwierciedla on wpływ pracy na tożsamość i samoocenę pracownika. **Wąski zakres relacji** odnosi się do relacji ekonomicznej, gdzie praca jest postrzegana jako środek do osiągnięcia celu [Makin i in. 2000]. Dla takiego zakresu charakterystyczne jest rzadkie pojawianie się zachowań wykraczających poza role związane ze stanowiskiem pracy (*extra-role behaviours*) i niskie zaangażowanie w pracę [Islam, Tariq 2018]. W wąskim zakresie wymiany z pracownikiem menadżer wprowadza w życie sformalizowane kontrakty, które określają jasne oczekiwania dotyczące zachowań i wyników [Coyle-Shapiro, Shore 2007]. **Szeroki zakres** pokazuje troskę o obie strony relacji i gotowość do wniesienia wkładu. Kontrakty psychologiczne o szerokim zakresie obejmują tożsamość i poczucie własnej wartości pracownika, które wynikają z relacji pracy oraz bardziej otwarte relacje społeczne i gotowość do współdziałania ze współpracownikami [McLean Parks i in. 1998]. Pracownicy chcą być osobiście doceniani za swój wkład w sukces organizacji. Wsparcie ze strony organizacji wyraża się w stopniu, w jakim organizacja docenia wkład pracownika, troszczy się o jego wyniki i dobre samopoczucie oraz zaspokaja jego potrzeby społeczno-emocjonalne. Relacje o szerokim zakresie charakteryzują się wysokim zindywidualizowaniem.
- 5) **Wymiar koncentracji uwagi** jest uważany za miarę stopnia, w jakim pracownik jest **zaangażowany w sprawy organizacyjne lub personalne**. Jeśli pracownicy są bardziej zaangażowani w sprawy organizacyjne, lojalność i identyfikacja z firmą są bardziej charakterystyczne dla ich zachowania, natomiast jeśli są bardziej zaangażowani w sprawy osobiste, to rozwój, uczenie się i zdolność do zatrudnienia (*employability*) bardziej odpowiadają realizacji ich potrzeb [Guest 2000]. Zasadniczą ideą zatrudnialności jest to, że pracownicy nieustannie poszerzają swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie, aby zapewnić sobie pozycję specjalisty lub postrzeganie jako talent organizacji, a jeśli to możliwe, zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku pracy [Fugate i in. 2004]. Podczas gdy współcześnie kładzie się nacisk na inicjatywę pracownika w zakresie zwiększania swoich szans na zatrudnienie, od organizacji oczekuje się zapewnienia zasobów i kontekstu ułatwiającego rozwój, a tym samym zatrudnialność pracownika. Skupienie się pracodawcy na

kwestiach społeczno-emocjonalnych obejmuje uczciwość, szacunek, identyfikację, możliwość uczenia się i rozwoju i tym podobne [Griep i in. 2019]. Aby wspierać proces uczenia się i samorozwoju pracowników, organizacja musi zaprojektować stanowiska pracy w taki sposób, aby umiejętności pracowników były stale doskonalone [Liang-Chih i in. 2019]. Aby dotrzymać obietnic, firmy muszą przeorganizować bodźce motywacyjne związane z możliwością rozwoju kariery zawodowej, awansu poziomego i pionowego na bodźce związane z osobistą reputacją, pracą zespołową i ambitnymi zadaniami [Kanter 1994].

6) **Poziom kontraktu mierzy równe traktowanie i wskaźnik dobrowolności.**

Poziom kontraktu odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy postrzegają swoje umowy jako regulowane indywidualnie lub zbiorowo [Sels i in. 2004]. McLean Parks i współpracownicy [1998] dostrzegają **dobrowolność** wyznaczaniu natury i warunków kontraktu psychologicznego. Ten wymiar odnosi się do wkładu i kontroli, jakie pracownik postrzega jako posiadane w procesie tworzenia umowy [Rousseau i in. 2006; Bal i in. 2015]. Z punktu widzenia pracodawcy tego typu indywidualnie negocjowane kontrakty pokazują, na ile w procesach decyzyjnych pracodawca opiera się na władzy i hierarchii, stosuje układy zbiorowe i traktuje pracowników równo i sprawiedliwie, a na ile wzmacnia pracowników, dając im większą odpowiedzialność i możliwości w wykonywaniu pracy. Bardziej kolektywnie uregulowana relacja pracy oznacza porozumienia na rzecz wszystkich pracowników i podobne ich traktowanie, co wywołuje poczucie tożsamości zbiorowej. Upęłnomocnienie (*empowerment*) to proces przekazywania uprawnień jednostkom na niższych szczeblach hierarchii organizacyjnej w celu zwiększenia ich praw do podejmowania decyzji [Nielsen i in. 2011] i umożliwienia pracownikom wzięcia odpowiedzialności za własne działania [Faw 2018]. Pracodawcy mogą uzyskać większe zaangażowanie pracowników, dając im więcej swobody, kontroli i innych zasobów, aby sami mogli podejmować inicjatywy i decyzje w celu rozwiązywania problemów i poprawy wyników [Pellet 2015].

Konstrukcja instrumentu badawczego

Badania ilościowe przeprowadzono za pomocą badań ankietowych bezpośrednich typu „papier i ołówek” (PAPI) oraz za pomocą wspomaganego komputerowo wywiadu (CAWI). Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części, które zostaną opisane poniżej.

Pierwsza część kwestionariusza została skonstruowana w celu pomiaru treści kontraktów psychologicznych i zawierała 48 pozycji. W kwestionariuszu znalazły się dwa zestawy pytań analizujących kategorie zobowiązań pracownika i pracodawcy. Każdy z sześciu wymiarów kontraktu został uznany za dwubiegunowy. Założono, że wysoki wynik w tych pozycjach wyklucza biegun przeciwny.

Dwanaście cech reprezentujących przeciwstawne strony wymiarów obrazuje poniższa tabela 3.

Ramy czasowe odnoszą się do długości trwania kontraktu; *odczuwalność* określa zakres odpowiedzialności pracowników; *zakres kontraktu* mierzy granice pomiędzy życiem zawodowym i osobistym pracownika; *stabilność–elastyczność* dotyczy charakteru uzgodnionych zadań, mierzy dynamiczną treść wyników i jest związany z bezpieczeństwem pracy; *koncentracja uwagi* skupia się na potrzebach organizacyjnych lub indywidualnych; *poziom kontraktu* mierzy równe traktowanie i inicjatywę.

Tabela 3. Sześć wymiarów kontraktu psychologicznego

Wymiar	Cechy kontraktu psychologicznego
Ramy czasowe	Realizacja kariery w organizacji – Długoterminowa umowa
Odczuwalność	Wyraźnie zdefiniowane relacje pracy – Dorozumiane relacje pracy
Stabilność–elastyczność	Stabilne warunki pracy – Elastyczne warunki pracy
Zakres kontraktu	Wkład osobisty – Relacje społeczne
Koncentracja uwagi	Wzmocnienie zdolności do zatrudnienia – Skupienie się na potrzebach organizacyjnych
Poziom kontraktu	Równe traktowanie – Inicjatywa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: McLean Parks i in. [1998] oraz Sels i in. [2004].

Część kwestionariusza do pomiaru treści kontraktów psychologicznych służyła do oceny subiektywnych przekonań osoby na temat jej własnych (pracownika) i pracodawcy zobowiązań związanych z realizowaniem aktualnej relacji pracy. Na początku respondent miał za zadanie zmierzyć swoje przekonania na temat istniejących zobowiązań pracownika wobec organizacji, a w drugiej części wyrazić opinię na temat realizowanych zobowiązań pracodawcy wobec pracownika.

Oceniając pozycje w części pierwszej kwestionariusza, respondent musiał zastosować się do podanej instrukcji: „Proszę zastanowić się nad relacjami Pani/Pana ze swoim obecnym pracodawcą. W jakim stopniu wypełnia Pani/Pan zobowiązania złożone przez Panią/Pana wobec swojego pracodawcy? Proszę zakreślić odpowiedzi, posługując się skalą, gdzie: 1 – oznacza »w ogóle nie wypełnione«, 2 – »w nieznacznym stopniu wypełnione«, 3 – »w umiarkowanym stopniu wypełnione«, 4 – »w dużym stopniu wypełnione«, 5 – »całkowicie wypełnione«”.

Następnie respondent był poproszony o zastosowanie się do podanej instrukcji: „Proszę zastanowić się nad relacjami Pani/Pana ze swoim przełożonym. Jak ocenia Pani/Pan wypełnienie obietnic i zobowiązań przez Pani/Pana przełożonego? Proszę zakreślić odpowiedzi, posługując się skalą, gdzie: 1 – oznacza »w ogóle nie wypełnione«, 2 – »w nieznacznym stopniu wypełnione«, 3 – »w umiarkowanym stopniu wypełnione«, 4 – »w dużym stopniu wypełnione«, 5 – »całkowicie wypełnione«”.

W drugiej części kwestionariusza stan kontraktu psychologicznego mierzony był za pomocą jednej zmiennej: postrzeganego stopnia realizacji kontraktu

psychologicznego. Guest i Conway [2002] zdefiniowali stan kontraktu psychologicznego jako ocenę, czy obietnice i zobowiązania zostały spełnione oraz czy niosą za sobą implikacje dla wzajemnego poczucia zaufania. W omawianym badaniu stan kontraktu psychologicznego mierzony był za pomocą dwóch zmiennych: wypełniania zobowiązań przez pracownika i pracodawcę. W badaniu zmierzono stopień, w jakim zobowiązania te zostały przez nich wypełnione. Realizacja kontraktu psychologicznego była badana z dwóch perspektyw – pracownika i pracodawcy. Pozycje do pomiaru stopnia wypełnienia kontraktu psychologicznego zostały zaadaptowane z pracy Rousseau i Tijoriwala [1998]. **Stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pracodawcę** mierzono za pomocą dwóch pozycji: „Na ile Pani/Pana pracodawca wywiązuje się ze swoich zobowiązań wobec Pani/Pana” oraz „Na ile Pani/Pana pracodawca wywiązuje się ze składanych Pani/Panu obietnic”. **Stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pracownika** mierzono również za pomocą dwóch pozycji: „Na ile wywiązuje się Pan(i) ze swoich zobowiązań wobec pracodawcy” oraz „Na ile wywiązuje się Pan(i) ze swoich obietnic wobec pracodawcy”. Uczestnicy mieli wskazać, w jakim stopniu uważają, że ich pracodawca i oni sami spełnili warunki kontraktu psychologicznego. Odpowiedzi udzielane były na 5-stopniowej skali Likerta, od 1 – „wcale”, do 5 – „w bardzo dużym stopniu”.

Trzecia część kwestionariusza badała indywidualne czynniki i postawy związane z pracą. W tej części badane były dwa konstrukty: wartości pracy i poczucie sensu pracy oraz postawy związane z wykonywaną pracą.

Kontrakty psychologiczne tworzą się na podstawie informacji, których pracownik poszukuje i które uzyskuje w ramach wykonywanych obowiązków i pełnionych ról zawodowych. Poszukiwanie i interpretacja informacji zależy od indywidualnych celów, potrzeb i wartości pracownika [De Vos 2005]. Fakt ten pozwala przypuszczać, że wcześniej ukształtowane wartości zawodowe i poczucie sensu pracy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu się kontraktu psychologicznego. Ponieważ kontrakty psychologiczne są ze swej natury subiektywne, kształtowanie się kontraktu zależy od wyznaczania indywidualnych celów lub wartości zawodowych wyznawanych przez daną osobę, ponieważ będzie ona selektywnie dobierać te informacje, które pomagają jej w osiągnięciu owych celów.

Wartości pracy mierzono za pomocą 24-punktowego zestawu twierdzeń. Schwartz i Bilsky wartości pracy charakteryzują jako: a) koncepcje lub przekonania, b) pożądane stany końcowe lub zachowania, c) wykraczające poza konkretne sytuacje, d) kierujące wyborem lub oceną zachowań i wydarzeń, e) uporządkowane według względnej ważności [1987]. Wartości pracy w kontekście kariery zawodowej określane są jako bodźce, w które pracownicy wierzą i którymi kierują się podczas wykonywania swoich obowiązków. To także czynniki, które wpływają na sposób interakcji z innymi osobami i często definiują rodzaj wyzwań, jakie pracownicy podejmują na drodze zawodowego rozwoju. Amerykański psycholog Schein twierdził, że o wyborze rodzaju kariery decydują przede wszystkim kompetencje, potrzeby pracownicze oraz wyznawany system wartości. Na podstawie

pionierskich badań stworzył grupy kompetencji zawodowych, które nazwał kowticami kariery, czyli swoistą listę wartości zawodowych. Wśród nich wyodrębnił takie cechy, jak: profesjonalizm, przywództwo, autonomia i niezależność, bezpieczeństwo i stabilizacja, kreatywność i przedsiębiorczość czy styl życia [Schein 1978]. Taka lista cech definiujących kierowała badaniami nad wartościami przez dziesięciolecia [np. Braithwaite, Scott 1991; Bilsky, Hermann 2016].

Trzecia część kwestionariusza została opracowana w celu pomiaru sześciu rodzajów wartości pracy. Większość komponentów wartości pracy zostało zaczerpniętych z wcześniejszych instrumentów badających wartości pracy [np. MOW 1987; Elizur i in. 1991; Sagie, Elizur 1996]. W swoim teoretycznym podejściu Elizur wraz ze współpracownikami [1991] rozróżnili dwa podstawowe aspekty wartości pracy: a) rodzaj wyników pracy – wyniki mogą przybierać charakter instrumentalny, poznawczy lub społeczno-afektywny; oraz b) uwarunkowanie wydajności nagrodą za pracę – czy nagroda jest uwarunkowana wykonaniem zadania; pracownik musi na nią zapracować i zwykle jest ona zapewniana po wykonaniu zadania lub w ramach przynależności do organizacji, którą zdobywa się jedynie poprzez członkostwo w systemie. Ostatecznie do badania wybrano sześć następujących wartości pracy: 1) wartości uniwersalne – do nich zaliczają się zrozumienie, uznanie, tolerancja, troska o dobro wszystkich, sprawiedliwość, mądrość, a także potencjał uczenia się, sposobność bycia kreatywnym i podejmowania wyzwań; 2) wartości afektywne (emocjonalne) – do nich zaliczają się: troska o dobro współpracowników, znajomych z pracy, przyjaźń; 3) nagrody (osiągnięcia) – to osobisty sukces osiągany przez wykazywanie się kompetencjami odpowiadającymi standardom organizacyjnym i rynkowym; 4) różnorodność pracy – poszukiwanie nowości i wyzwań w pracy, dążenie do rozwoju i ekscytujących osiągnięć; 5) wartości społeczne – charakteryzujące się powstrzymywaniem od działań i pobudek mogących niepokoić lub ranić innych współpracowników oraz naruszać społeczne oczekiwania lub normy organizacyjne; szacunek wobec innych; 6) warunki pracy – dążenie do zaspokajania własnych organizacyjnych potrzeb wynikających z chęci polepszenia użyteczności pracy.

Przy badaniu sześciu rodzajów wartości pracy respondenci zostali poproszeni o wskazanie wagi, jaką przywiązują do każdego z wymienionych elementów, przy użyciu pięciostopowej skali Likerta o wartości od 1 – „wcale nie jest ważny”, do 5 – „w bardzo dużym stopniu” jest ważny. Badani zostali poproszeni o ocenienie np.: „Jakie znaczenie dla Pana(i) ma zdobycie uznania w swojej dziedzinie”, „Jakie znaczenie dla Pana(i) ma dokładne wykonywanie pracy, bez względu na to, w jakiej dziedzinie Pan(i) pracuje”, „Jakie znaczenie dla Pana(i) ma pomaganie ludziom” lub „Jakie znaczenie dla Pana(i) ma zarabianie dużych pieniędzy”.

Poczucie sensu pracy mierzone było za pomocą **dwóch konstruktów**. **Zaangażowanie w pracę** (6 punktów) jest tu konceptualizowane jako stopień, w jakim dana osoba osobiście identyfikuje się ze swoją pracą, a zatem jest to jej wewnętrzna motywacja ukierunkowana na pracę. Zaangażowanie w pracę jest najczęściej utożsamiane z wysiłkiem wkładanym w pracę, który – wiążąc się z poświęceniem

– stanowi wyraz intelektualnego i emocjonalnego „oddania” organizacji [Smythe 2009]. Baldev i Anupama [2010] podkreślają, że zasadniczą rolę w kształtowaniu zaangażowania w pracę pełni entuzjazm, z jakim pracownik wykonuje swoje zadania oraz wskazują, że stanowi on odzwierciedlenie pozytywnego postrzegania przez pracownika pracy, warunków jej wykonywania, organizacji oraz innych pracujących.

Centralność pracy (6 punktów) jest najczęściej definiowana jako indywidualne przekonania dotyczące stopnia ważności roli, jaką praca odgrywa w życiu pracownika [Walsh, Gordon 2008]. Determinuje ona sposób działania zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim [Alvesson i in. 2008]. Zarówno zaangażowanie w pracę, jak i centralność pracy zostały zaczerpnięte z badań MOW [1987].

W przypadku wszystkich pytań pojawiających się w tej części ankiety, badani zostali poproszeni o ocenę stopnia, w jakim zgadzają się lub nie zgadzają ze stwierdzeniami na 5-stopniowej skali Likerta od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się”, do 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Postawy związane z pracą mierzone były za pomocą dwóch konstruktów: sukcesu zawodowego i poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy.

Sukces zawodowy mierzony był w kategoriach subiektywnych za pomocą dwóch pozycji. Oba punkty koncentrowały się na ocenie indywidualnej satysfakcji z kariery zawodowej oraz na tym, w jakim stopniu spełnia ona osobiste cele pracownika [Greenhaus, Callanan 2003]. Pozycje mierzone były na 5-stopniowej skali od 1 – skrajnie niezadowolony(a) do 5 – bardzo zadowolony(a) i od 1 – wcale nie spełnia moich osobistych celów do 5 – spełnia je całkowicie.

Satysfakcja z wykonywanej pracy jest uważana za ogólny stosunek do pracy [Oshagbemi 1999] i określa uczucia pracownika do swojej pracy [Oshagbemi, Hickson 2003; Nurperihan, Hatice 2017]. Robbins i Judge [2009] definiują satysfakcję z pracy jako pozytywne uczucie związane z pracą, wynikające z oceny jej cech. Satysfakcja z pracy to globalne podejście, które pracownik utrzymuje w stosunku do swojej pracy w oparciu o jej postrzeganie. Kreitner i Kinicki [2007] definiują satysfakcję z pracy jako stopień, w jakim pracownik lubi swoją pracę, natomiast Nelson i Quick [2009] definiują ją jako przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny swojej pracy lub doświadczeń zawodowych. Satysfakcja z pracy to poczucie przyjemności lub dyskomfortu, które rozwija się w związku z wykonywaniem zadań, funkcji i ról [Aziri 2011]. Ten stan afektywny opiera się na zaspokajaniu potrzeb wewnętrznych osoby (w zakresie odpowiedzialności, osiągnięć itp.) oraz potrzeb zewnętrznych (np. komfortowe warunki pracy, dobre relacje międzyludzkie, sprawiedliwe wynagrodzenie itp.). W tym sensie satysfakcja z pracy jest miarą emocjonalnego stosunku pracownika do jego pracy, zadań, celów, wartości i miejsca pracy [Nielsen i in. 2011; Yang 2012].

Satysfakcja z pracy była mierzona za pomocą ośmiu pozycji. W przypadku pytań pojawiających się w narzędziu, dotyczących poczucia satysfakcji z pracy, badani zostali poproszeni o ocenę stopnia, w jakim zgadzają się lub nie zgadzają ze

stwierdzeniami na 5-stopniowej skali Likerta od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się”, do 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Czwarta część kwestionariusza do badania czynników indywidualnych i kontekstowych stanowiła ostatnią część kwestionariusza ankiety. Cechami poddany mi pomiarowi były 1) czynniki indywidualne/demograficzne: płeć, wiek, poziom wykształcenia, oraz 2) czynniki kontekstowe: staż pracy w organizacji, zajmowane stanowisko pracy w organizacji, sektor działalności oraz wielkość organizacji.

Wiek zakodowano w pięciu grupach wiekowych: 1 – do 30 lat, 2 – 31–39 lat, 3 – 40–49 lat, 4 – 50–55 lat i 5 – powyżej 55 lat; **wykształcenie** mierzone było na trzech poziomach: 1 – podstawowe, 2 – średnie, 3 – wyższe; **staż pracy ogółem** został podzielony na trzy przedziały czasowe: 1 – do 3 lat, 2 – 4–10 lat, 3 – powyżej 10 lat; **staż pracy w organizacji** został podzielony na dwa przedziały czasowe: 1 – do 5 lat, 2 – powyżej 5 lat; **zajmowane stanowisko pracy** zostało ogólnie podzielone na stanowiska kierownicze i niekierownicze; **sektor** był mierzony w dwóch kategoriach: 1 – sektor publiczny, 2 – sektor prywatny oraz ze względu na rodzaj PKD; **organizacje ze względu na wielkość** zostały podzielone na 2 grupy: 1 – organizacje średnie (50–250 pracowników) oraz 2 – organizacje duże (powyżej 250 pracowników).

Zebrane dane zarchiwizowane zostały w postaci danych jednostkowych (dostępnych dalej dla innych badań), a następnie przetworzone przy wykorzystaniu programów statystycznych STATISTICA oraz SPSS. W opracowaniu danych wykorzystana została metodologia ilościowa badań społecznych. Wykorzystano statystyki opisowe, takie jak częstotliwości, średnie i odchylenia standardowe, do opisu rozkładów respondentów pod względem charakterystyki socjodemograficznej. Główne techniki statystyczne wykorzystywane do analizy danych to eksploracyjna analiza czynnikowa z użyciem metody Principal Axis Factoring (PAF) [de Winter, Dodou 2012] wraz z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera [Kaiser 1958].

Do testowania rzetelności wszystkich pozycji pomiarowych w kwestionariuszu ankiety wykorzystano współczynnik Alfa Cronbacha. Rzetelność jest określana jako spójność obserwacji lub pomiarów [Rószkiewicz 2011: 28–29]. Rzetelność jako stałość instrumentu pomiarowego, określa wielkość błędu związanego z danym narzędziem pomiarowym. Innymi słowy, rzetelność oznacza, że wskaźnik danego instrumentu jest stabilny. Jest on określany przez współczynnik Alfa Cronbacha, który opiera się na wewnętrznej spójności skali [Cronbach 1951; Rószkiewicz 2011]. Im wyższa wartość współczynnika Alfa Cronbacha, tym większa jest wewnętrzna spójność pozycji pomiarowej każdego konstruktów, co sugeruje wysoce wiarygodny instrument pomiarowy. Minimalna wartość współczynnika Alfa Cronbacha wynosi 0,70, co jest dopuszczalne w badaniach z zakresu nauk społecznych. W niniejszym badaniu zastosowano punkt odcięcia Alfa = 0,70 jako rozsądny wskaźnik fi dla każdej konstrukcji.

Rozdział 5

Kontrakt psychologiczny z perspektywy pracowników (czas przed pandemią) – wyniki badania ilościowego PAPI

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie wyników pierwszego z dwóch badań ilościowych wynikających z realizowanego procesu badawczego. Przeprowadzone badania ilościowe PAPI i CAWI stanowią dwa odrębne, ale wobec siebie komplementarne źródła wiedzy. W obydwu bowiem zastosowano ten sam instrument pomiarowy badający konstrukt kontraktu psychologicznego zorientowany na cechy.

Badanie ilościowe PAPI było jednym z etapów szeroko zakrojonego projektu badawczego poświęconego pracownikom zatrudnionym w Polsce. Cały projekt miał szerszy zakres, zarówno w odniesieniu do przedmiotu badań, jak i zastosowanych metod, gdyż oprócz badań ilościowych obejmował również badania jakościowe przeprowadzone w Polsce. Jednym z celów badania ilościowego PAPI było poznanie najważniejszych czynników wpływających na realizację i wypełnianie kontraktu psychologicznego pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Szczególną uwagę zwrócono na rozpoznanie tych czynników, które są istotne w zrozumieniu postaw pracowników związanych z wykonywaną pracą. Rozpoznanie tych czynników daje pracodawcom szansę podjąć określone strategie działań, które mogą wpłynąć na wzrost efektywności pracy pracowników i uzyskiwanych wyników.

5.1. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Przed rozpoczęciem badań opracowana została baza firm, wytypowanych do ankietowania na terenie kraju. Dobór był losowy, oparty na kryteriach rozmieszczenia na terenie kraju, wielkości przedsiębiorstwa (uwzględniono przedsiębiorstwa średnie od 50 do 250 i duże – powyżej 250 zatrudnionych, wykluczone z doboru zostały przedsiębiorstwa małe), sektora działalności oraz formy własności.

Operatem losowania pierwszego stopnia był reprezentatywny wykaz 178 podmiotów będących w posiadaniu Agencji Analiz Statystyczno-Ekonomicznych „An-Stat” – wykonawcy badań. 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 utworzona została z pierwszych osiemdziesięciu organizacji próba podstawowa, a pozostałe stanowiły próbę rezerwową. Dobór pracowników z firm do badania ankietowego pozostawiony został do uznania ankieterom – gdy to będzie możliwe, ankieter miał dążyć do wylosowania co N:10-tego pracownika z listy (obecności, płac etc.), tak, aby z każdej firmy dobrać do badania nie więcej niż 10 respondentów. W przypadku wylosowania respondenta, który nie mógł być ankietowany (nieobecność, odmowa udziału w badaniu, odmowa kierownictwa) dobierany był pierwszy kolejny pracownik z wykazu. W sytuacji gdy firma nie godziła się na pomoc w losowaniu (udostępnienie listy pracowników), ankieter sam odpowiadał za dobór respondentów z jednym warunkiem – każdy z dziesięciu ankietowanych powinien pracować w różnych komórkach organizacyjnych. W przypadku braku zgody na prowadzenie wywiadów na terenie firmy ankieter mógł umawiać się indywidualnie z pracownikami na wywiad po lub przed rozpoczęciem pracy.

Przed badaniem właściwym opracowany i przyjęty do realizacji został formularz ankiety badania ankietowego metodą PAPI, z uwzględnieniem technicznych i ekonomicznych uwarunkowań realizacyjnych. Ankieterzy realizujący badanie zostali przeszkoleni w zakresie celu badania, zasad doboru respondentów oraz zakresu pytań w ankiecie. Także wszyscy dobrani do badania respondenci wcześniej otrzymali informację o treści kwestionariusza.

Badanie ankietowe zrealizowano na przełomie 2015 i 2016 roku. Przeprowadzone zostało metodą PAPI, tj. metodą wywiadów bezpośrednich rejestrowanych przez ankieterów na formularzach papierowych. Każdy z wywiadów trwał ok. godziny.

Przyjęta baza firm uczestniczących w realizacji projektu badawczego wśród pracowników nie była wystarczająca do uzyskania kompletu 800 wypełnionych ankiet pracowniczych. Efektywność przyjętej do badania bazy firm wyniosła 66%. Po odmowach przeprowadzenia badania we wskazanych firmach ankieterzy uzupełniali brakujące ilości ankiet przeprowadzając wywiady z pracownikami firm działających na tym samym terenie i o podobnym profilu działalności, z zachowaniem warunku wielkości firmy.

W przeprowadzonym badaniu ankietowym udział wzięło 272 (34%) pracowników z dużych firm i 528 (66%) pracowników średnich firm. Sektor prywatny reprezentowały był przez 146 firm, a publiczny przez 52 organizacje. Działalność 178 firm dotyczyła głównie sektora przemysłowego (64), następnie: pozostałej

działalności usługowej (25), transportu, łączności (17), banków, instytucji finansowych, ubezpieczeń (12), handlu (14), budownictwa (11), ochrony zdrowia (8), edukacji (11) oraz administracji publicznej (16).

Strukturę rodzajową badanej grupy respondentów według różnych kryteriów przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Charakterystyka badanej grupy (N=800)

Zmienna	Opis	%	N
Płeć	Kobieta	46,4	372
	Mężczyzna	53,6	428
Grupa wiekowa	≤ 30 lat	23,0	184
	31–39 lat	29,0	232
	40–49 lat	27,8	222
	50–55 lat	13,2	106
	> 55 lat	7,0	56
Wykształcenie	Podstawowe	20,1	161
	Średnie	40,0	320
	Wyższe	39,9	319
Zajmowane stanowisko	Kierownicze	18,0	144
	Niekierownicze	82,0	656
Staż pracy	≤ 3 lata	10,6	85
	4–10 lat	21,9	175
	>10 lat	67,5	540
Staż pracy w badanej instytucji	≤ 5 lat	40,9	327
	> 5 lat	59,1	473
Rodzaj umowy o pracę	Na czas nieokreślony	69,8	558
	Na czas określony lub inny rodzaj umowy	30,2	242

Źródło: opracowanie własne.

Najliczniej są reprezentowane w badanej grupie osoby pracujące ponad 10 lat. Mały staż pracy ogółem – do trzech lat – miało ok. 11% próby, a 22% pracowało dłużej niż 3 lata, ale nie więcej niż 10 lat. Udział pracowników związanych z obecnym miejscem pracy dłużej niż 5 lat jest wyższy i wynosi 59%, przy 41% udziału osób pracujących w obecnym miejscu pracy krócej niż 5 lat. W badanej próbie zdecydowanie przeważali pracownicy na stanowiskach niekierowniczych. Udział osób wykonujących funkcje kierownicze w firmie (poniżej średniego szczebla zarządzania) wynosił 18%. 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. Różnicowanie próby pracowników według wieku wskazuje, że prawie 30% stanowią

osoby w przedziałach 31–39 lat i 40–49 lat. Najmniej liczne są reprezentowane osoby powyżej 55 roku życia – ich udział wynosi 7%. Nie zanotowano dużego zróżnicowania respondentów według płci, gdyż odpowiedzi na pytania ankiety udzielane były w 46% przez kobiety i 54% przez mężczyzn.

Większość uczestników przeprowadzonego badania ankietowego zatrudniona była na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony – ok. 70%. Pozostałe 30% próby badawczej stanowiły osoby pracujące na podstawie innego rodzaju umów o pracę lub bez takich umów.

Skłonność respondentów do udzielania wywiadów w ocenie ankietatorów była raczej średnia. Respondenci, którzy zdecydowali się na udział w badaniu w większości udzielali odpowiedzi na wszystkie pytania ankiety, sporadycznie zdarzały się odmowy odpowiedzi na pytanie. Kwestionariusze wywiadu, które nie zostały w pełni wypełnione, nie zostały włączone do próby. W rezultacie otrzymano 800 w pełni poprawnie przeprowadzonych wywiadów.

5.2. Właściwości psychometryczne narzędzi pomiaru i badanych zmiennych

Wymiary kontraktu psychologicznego

W ramach analizy zebranych danych stworzono skale pomiarowe, które powstały w wyniku użycia eksploracyjnej analizy czynnikowej. Zgodnie z definicjami sześciu wymiarów kontraktu psychologicznego charakteryzującymi jego cechy, 24 pozycje w kwestionariuszu ankiety przeznaczono do pomiaru zobowiązań pracownika i następne 24 pozycje do pomiaru zobowiązań pracodawcy.

Budowę rzetelnych skal pomiarowych przeprowadzono w dwóch kolejnych krokach. W pierwszym kroku zastosowano metodę Principal Axis Factoring (PAF) do wyodrębnienia czynników z pierwotnej macierzy korelacji z kwadratami współczynników korelacji wielokrotnej na głównej przekątnej, które służą jako wstępne oszacowania zasobów zmienności wspólnej. Uzyskane w ten sposób ładunki czynnikowe są następnie podstawą do oszacowania nowych zasobów zmienności wspólnej, które zastępują stare oszacowania na głównej przekątnej macierzy korelacji. Iteracje kontynuowane są tak długo, dopóki zmiany w wartościach zasobów zmienności wspólnej, w następujących po sobie iteracjach, nie spełnią kryterium zbieżności. Wybrano PAF, ponieważ metoda ta jest uważana za najlepszą, jeśli badacz jest zainteresowany odzyskaniem wszystkich istotnych czynników [de Winter, Dodou 2012]. Podejście koncepcyjne stosowane w PAF

(tj. próba zrozumienia wspólnej wariancji w zbiorze x pomiarów poprzez mały zbiór zmiennych ukrytych – czynników) jest wygodne dla użycia analizy czynnikowej w naukach społecznych. Do przeprowadzenia analizy czynnikowej zastosowano metodę Varimax z normalizacją Kaisera. Polega ona na rotacji osi X i Y (liniowej kombinacji), tak aby zmaksymalizować wariancję ładunków między czynnikami i zminimalizować ich wariancję wewnątrz nowego czynnika. Rotacja Varimax poszukuje takiego zestawu ładunków czynnikowych, że każdy czynnik ma pewne ładunki bliskie zero, a pewne ładunki bliskie -1 lub $+1$. Rotacja Varimax bardzo ułatwia interpretację analizy czynnikowej, gdyż korelacje zmienna–czynnik są albo bliskie $+1$ albo -1 , wskazując jasno związek pomiędzy zmienną a czynnikiem, zaś bliskie 0 wskazują na brak powiązań. Metoda określania liczby czynników zaproponowana przez Kaisera [1958] jest popularnym schematem rotacji, który przyjmuje istnienie tylu czynników, ile czynników ma wartość własną większą niż 1 . Dla każdego czynnika wysokie ładunki (korelacje) powstaną dla kilku zmiennych; reszta będzie bliska zero. Opisaną metodę statystyczną wykorzystano do uzyskania wstępnych rozwiązań czynnikowych oddzielnie do pomiaru zobowiązań pracowników i pracodawców.

Eksploracyjna analiza czynnikowa została przeprowadzona dwukrotnie, dla pozycji mierzących zobowiązania pracowników i dla pozycji mierzących zobowiązania pracodawców. Analiza czynnikowa ujawniła 9 czynników dla zobowiązań pracowniczych. Rotacja zbiegła się w dwunastu iteracjach wyjaśniając 49,4% wariancji. Dla zobowiązań pracodawcy analiza czynnikowa wykazała 8 czynników. Rotacja zbiegła się w szesnastu iteracjach wyjaśniając 56,2% wariancji. Jeden czynnik ze zobowiązań pracowniczych został usunięty i nie był wykorzystywany w dalszej analizie. Czynnik ten składał się tylko z jednej pozycji. Pozycje o ładunkach powyżej $0,40$, o niskich ładunkach krzyżowych i o znaczeniu teoretycznym zostały zachowane do konstrukcji skal [O'Rourke, Hatcher 2013].

Dla wybranych pozycji przeprowadzono po raz drugi analizę czynnikową (PAF z rotacją Varimax). Analiza czynnikowa ujawniła osiem czynników dla zobowiązań pracowniczych. Rotacja zbiegła się w jedenastu iteracjach wyjaśniając 58,9% wariancji. Dla zobowiązań pracodawcy wyodrębniono osiem czynników. Rotacja zbiegła się w czternastu iteracjach, wyjaśniając 65,9% wariancji. Wszystkie czynniki spełniały kryteria selekcji – wartości własne większe niż $1,0$, przy czym zawierały co najmniej cztery pozycje. Spójność wewnętrzną skal oceniono, obliczając współczynniki Alfa Cronbacha. Eliminowano również pozycje, które obniżały współczynniki Alfa czynników. W ostatecznej analizie dokonano pomiaru kontraktów psychologicznych za pomocą 48-punktowego kwestionariusza. Wszystkie osiem czynników w zobowiązaniach pracowniczych osiągnęło akceptowalny poziom współczynnika Alfa Cronbacha (najniższa wartość Alfa $> 0,70$) [Cronbach 1951]. Podobnie, wszystkie współczynniki Alfa były akceptowalne dla wymiarów zobowiązań wobec pracodawcy. Struktury czynnikowe dla obu zestawów postrzeganych zobowiązań były wiarygodnie

wyjaśnione koncepcyjnie. Tabele 5 i 6 przedstawiają statystyki opisowe wymiarów zarówno dla zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy, jak i postrzeganie przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców.

Tabela 5. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy zobowiązaniami złożonymi przez pracowników wobec pracodawcy

Zobowiązania pracownicze	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)	0,925	1,00							
2. Wyrażenie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność)	0,789	0,06*	1,00						
3. Dynamiczna skuteczność działania (stabilność-elastyczność)	0,892	0,26*	-0,21*	1,00					
4. Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu)	0,934	0,21*	-0,25*	0,41*	1,00				
5. Relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu)	0,934	0,34*	-0,19*	0,29*	0,31*	1,00			
6. Zwiększanie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)	0,795	0,33*	-0,09*	0,31*	0,29*	0,22*	1,00		
7. Koncentracja na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)	0,971*	0,33*	-0,21*	0,34*	0,24*	0,21*	0,22*	1,00	
8. Inicjatywa (poziom kontraktu)	0,791	0,25*	-0,06*	0,30*	0,35*	0,31*	0,36*	0,30*	1,00

α – Alfa Cronbacha; wartość powyżej 0,70 jest akceptowalna.

* – $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Osiem skal zamieszczonych w tabeli 5 przedstawia postrzegane zobowiązania składane pracodawcy przez pracownika. Skala *realizacja kariery w organizacji* zawiera trzy pozycje, reprezentuje wymiar *ramy czasowe kontraktu* i ocenia siłę poczucia zobowiązania pracownika do pozostania w organizacji i realizowania w niej kariery (np. „Czuję się w obowiązku realizowania kariery zawodowej w organizacji, w której jestem zatrudniona/y”). Druga skala, *wyrażnie zdefiniowane relacje*, zawiera trzy pozycje i mierzy stopień, w jakim pracownik czuje się zobowiązany do wykonywania określonych zadań w granicach jasno zdefiniowanego zakresu odpowiedzialności (np. „Czuję się odpowiedzialna/y tylko za powierzone mi zadania”). Skala *dynamicznej skuteczności działania* reprezentuje elastyczną stronę wymiaru *stabilność–elastyczność*. Zawiera trzy pozycje i mierzy postrzegane przez pracownika zobowiązanie do tolerancji wobec zmian w organizacji oraz reagowania na zmieniające się warunki poprzez zmianę własnych nawyków i zachowań (np. „Chętnie podejmuję się wykonywania nowych zadań i wyzwań”). Wymiar *zakres kontraktu* reprezentują dwie skale. Obie skale reprezentują wymiar *szeroki zakres kontraktu*. Skala *wkład osobisty* składa się z trzech pozycji i ocenia stopień, w jakim pracownik czuje się zobowiązany do wnoszenia wkładu, który jest dla niego ważny, co odzwierciedla bardziej indywidualne zachowania (np. „Zgadzam się na wykonywanie zadań wykraczających poza moje obowiązki, które są niezbędne dla dobra organizacji”). Skala *relacje społeczne* również składa się z trzech pozycji i reprezentuje postrzegane przez pracownika zobowiązanie do utrzymywania otwartych i wspierających relacji społecznych oraz do współdziałania ze współpracownikami, co odzwierciedla bardziej kolektywne zachowania (np. „Dzielę się wiedzą i informacjami ze współpracownikami”). Wymiar *koncentracja uwagi* również został podzielony na dwie skale reprezentujące przeciwstawne strony. Wymiar *zwiększanie szans na zatrudnienie* składa się z trzech pozycji i reprezentuje pracowniczą stronę tego wymiaru. Mierzy on, w jakim stopniu pracownik czuje się zobowiązany do ciągłego poszerzania swojej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, aby utrzymać konkurencyjność na rynku pracy, a koncentracja skupia się na potrzebach indywidualnych (np. „Stale rozwijam swoje umiejętności, aby zwiększyć poziom swojej zatrudnialności”). *Koncentracja na potrzebach organizacyjnych* zawiera trzy pozycje i reprezentuje postrzegane przez pracowników zobowiązania do angażowania się w sprawy organizacyjne oraz lojalności i zgodności; potrzeby organizacyjne są na pierwszym planie (np. „Czuję się zobowiązany do zajmowania się problemami organizacyjnymi również poza godzinami pracy”). Ostatnia skala, *inicjatywa*, reprezentuje wymiar *poziom kontraktu*. Skala składa się z trzech pozycji i mierzy siłę postrzeganych przez pracownika zobowiązań do uczestniczenia w określaniu charakteru i warunków własnej pracy (np. „Czuję się zobowiązana/y do jasnego wyrażania swoich potrzeb i tego, co jest dla mnie ważne w pracy”).

Tabela 6. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców

Zobowiązania pracodawcy	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Długoterminowa umowa (ramy czasowe kontraktu)	0,975	1,00							
2. Określone warunki pracy (odczuwalność)	0,879	0,21	1,00						
3. Stabilne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,889	0,34	0,36	1,00					
4. Elastyczne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,926	0,39	0,23	0,48	1,00				
5. Wsparcie organizacyjne (zakres relacji)	0,915	0,33	0,19	0,36	0,45	1,00			
6. Koncentracja na potrzebach pracowników (koncentracja uwagi)	0,878	0,39	0,25	0,32	0,41	0,36	1,00		
7. Upętnomocnienie (poziom kontraktu)	0,981	0,34	0,20	0,33	0,35	0,41	0,39	1,00	
8. Równe traktowanie (poziom kontraktu)	0,925	0,34	0,29	0,31	0,34	0,40	0,33	0,34	1,00

α – Alfa Cronbacha; wartość powyżej 0,70 jest akceptowalna.

* – $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6 przedstawia osiem skal postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Skala *długoterminowe relacje* reprezentuje wymiar *ramy czasowe kontraktu*, składa się z trzech pozycji i mierzy stopień, w jakim pracownik postrzega pracodawcę jako zobowiązanego do zapewnienia długotrwałego zaangażowania i wsparcia w zakresie możliwości rozwoju kariery (np. „Mój pracodawca docenia wykonywaną pracę i wnosi znaczący wkład w rozwój swoich pracowników”). Wymiar *odczuwalność* reprezentowany jest przez skalę *określone warunki pracy*. Skala składa się z trzech pozycji i mierzy zobowiązania pracodawcy do określania i precyzowania zadań oraz jasnego określania praw i obowiązków pracownika (np. „Pracodawca uwzględnia potrzeby pracownika tylko w kontekście określonych praw i obowiązków wynikających z umowy o pracę”). Wymiar *stabilność-elastyczność* został podzielony na dwie skale reprezentujące przeciwstawne strony. Skala *stabilne warunki pracy* składa

się z trzech pozycji i mierzy zobowiązania pracodawcy do tworzenia stabilnych (statycznych) warunków pracy dla pracowników i trzymania się wcześniejszych ustaleń (np. „Pracodawca zapewnia stałe miejsce pracy i stabilne warunki zatrudnienia”). Skala *elastyczne warunki pracy* również składa się z trzech pozycji i mierzy gotowość pracodawcy do stosowania elastycznych ustaleń i tworzenia warunków do radzenia sobie ze zmianami (np. „Pracodawca wspiera pracowników w radzeniu sobie ze zmianami”). Piąta skala, *wsparcie organizacyjne*, składa się z trzech pozycji i reprezentuje wymiar *zakres kontraktu*. Skala ta mierzy stopień, w jakim pracodawca jest zobowiązany traktować pracowników jako indywidualne jednostki oraz doceniać i osobiście uznawać ich wkład w sukces organizacji (np. „Pracodawca reaguje na problemy pracowników i uwzględnia ich indywidualność”). Wymiar *koncentracja uwagi* reprezentowany jest przez skalę *koncentracja na potrzebach pracowników*. Skala składa się z trzech pozycji i mierzy zobowiązania pracodawcy do wspierania pracowników w uczeniu się i samorozwoju (np. „Pracodawca stale zapewnia możliwości rozwoju, pomaga zwiększyć szanse pracownika na zatrudnienie”). Wymiar *poziom kontraktu* jest reprezentowany przez dwie skale, które odzwierciedlają dwubiegunowe strony tego wymiaru: *upełnomocnienie (empowerment)* i *równe traktowanie*. Skala *upełnomocnienie* składa się z trzech pozycji odnoszących się do zakresu, w jakim pracodawca musi wzmacniać pozycję pracowników, dając im większą odpowiedzialność i możliwość tworzenia miejsc pracy, i jest podstawą do tworzenia idiosynkratycznych układów (np. „Pracodawca zachęca pracowników do udziału w opracowywaniu nowych metod i procedur pracy”). Skala *równe traktowanie* składa się z trzech pozycji i mierzy zakres zobowiązań pracodawcy do traktowania wszystkich pracowników w ten sam sposób, odzwierciedlając układy zbiorowe i normy (np. „Pracodawca traktuje wszystkich pracowników w ten sam sposób”).

Przeprowadzone analizy wskazują, że wszystkie wymiary zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy oraz postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców są wiarygodnymi konstrukcjami kontraktu psychologicznego.

Psychometryczne właściwości pomiaru indywidualnych czynników związanych z pracą

Podobnie jak w przypadku wymiarów kontraktu psychologicznego, analiza zebranych danych umożliwiła stworzenie skal pomiarowych, które powstały w wyniku użycia eksploracyjnej analizy czynnikowej. Kwestionariusz badający wartości pracy składał się z 24 pozycji. Zgodnie z zaproponowanym w poprzednim rozdziale modelem teoretycznym [MOW 1987; Elizur i in. 1991; Sagie, Elizur 1996] do analizy czynnikowej wykorzystano wszystkie sześć rodzajów wartości pracy. Pożucie sensu pracy mierzone było za pomocą dwóch konstrukcji: *zaangażowanie*

w pracę i *centralność pracy*. Oba konstrukty w kwestionariuszu mierzone były przy użyciu 6 pozycji każdy.

Tabela 7. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy skalami wartości pracy i poczuciem sensu pracy

Konstrukty	Zobowiązania pracownicze	α	1	2	3	4	5	6	7	8
Wartości pracy	1. Integralne wartości pracy	0,923	1,00							
	2. Wartości afektywne (emocjonalne)	0,699	0,457	1,00						
	3. Nagrody (osiągnięcia)	0,689	0,295	0,384*	1,00					
	4. Różnorodność pracy	0,795	0,621	0,437	0,236	1,00				
	5. Wartości społeczne	0,967	0,591	0,419	0,201	0,360	1,00			
	6. Warunki pracy	0,798	0,502	0,393	0,633	0,390	0,445	1,00		
Poczucie sensu pracy	7. Zaangażowanie w pracę	0,795*	0,447	0,491	0,387	0,204	0,221	0,365	1,00	
	8. Centralność pracy	0,841	0,419	0,408	0,311	0,355	0,265	0,309	0,296	1,00

α – Alfa Cronbacha; wartość powyżej 0,70 jest akceptowalna.

Wszystkie korelacje są istotne na poziomie $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Do utworzenia skal wykorzystano analizę czynnikową składowych głównych z rotacją Varimax. Potwierdzono założony konstrukt teoretyczny kwestionariusza wartości pracy, a także oba konstrukty poczucia sensu pracy. Analiza czynnikowa pozwoliła na zróżnicowanie wszystkich teoretycznie opracowanych rodzajów wartości pracy oraz konstruktu zaangażowania w pracę i centralności pracy. Analiza czynnikowa dokonana dla analizy wartości pracy wykazała istnienie sześciu czynników wyjaśniających 69,91% wariancji. Dla poczucia sensu pracy wyodrębniono dwa czynniki wyjaśniające 56,78% wariancji. Pozycje o ładunkach powyżej 0,40 i o znaczeniu teoretycznym zostały zachowane do konstrukcji skal. Wszystkie czynniki spełniały kryteria doboru wartości własnych większych niż 1,0, przy czym zawierały co najmniej cztery pozycje. Spójność wewnętrzną skal oceniono, obliczając współczynniki Alfa Cronbacha. Eliminowano również pozycje, które obniżały współczynniki Alfa czynników. Tylko dwie skale

nie osiągnęły krytycznego poziomu Alfa, pozostałe sześć skal osiągnęło akceptowalny poziom współczynnika Alfa Cronbacha (najniższa wartość Alfa > 0,70) [Cronbach 1951]. Struktury czynnikowe były dobrze interpretowalne koncepcyjnie. W tabeli 7 przedstawiono statystyki opisowe skal wartości pracy i poczucia sensu pracy.

5.3. Kontrakt psychologiczny z perspektywy pracowników organizacji

Treść kontraktu psychologicznego

W pierwszej części kwestionariusza ankiety wszyscy respondenci zostali poproszeni o ocenę stopnia wypełnienia własnych zobowiązań, których realizację pracownik deklaruje wobec pracodawcy. Następnie na podstawie własnych spostrzeżeń dokonali oceny stopnia wywiązywania się pracodawcy ze zobowiązań wobec nich. W badaniu określono siłę związku pomiędzy wymiarami kontraktu psychologicznego ze względu na zobowiązania pracownicze i pracodawcy a zmiennymi indywidualnymi/demograficznymi oraz kontekstowymi. Tabele 8 i 9 przedstawiają wzajemne korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi.

Najwyraźniejsze różnice w wynikach korelacji dotyczą dwóch zmiennych kontekstowych – sektora działalności i wielkości organizacji. Korelowały one ujemnie i w większości przypadków nie były istotnie związane z pozostałymi zmiennymi. Spośród pozostałych zmiennych kontekstowych, zajmowane stanowisko pracy wykazywało największe związki z pozostałymi zmiennymi kontekstowymi oraz z wymiarami zobowiązań pracowniczych. Wykształcenie było również istotnie skorelowane ze wszystkimi zmiennymi.

Tabela 8. Wartości współczynników korelacji dla zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy i zmiennych indywidualnych oraz kontekstowych

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Płeć^a	1,00														
2. Wiek	0,19**	1,00													
3. Wykształcenie	0,07	0,20**	1,00												
4. Stanowisko pracy	-0,22**	0,31**	0,34**	1,00											
5. Staż pracy w firmie	0,09**	0,25**	0,28**	0,24**	1,00										
6. Sektor działalności	-0,12*	-0,03	0,12*	-0,04	-0,20*	1,00									
7. Wielkość organizacji	-0,01	-0,07*	-0,10	0,02	-0,03	-0,22*	1,00								
8. Realizacja kariery w organizacji	-0,09**	0,19**	0,19**	0,31**	0,20**	-0,02	-0,02	1,00							
9. Wyrażenie zdefiniowane relacje pracy	-0,02	0,06**	-0,30**	-0,24**	-0,05	-0,03	-0,05	-0,10**	1,00						
10. Dynamiczna skuteczność działania	0,01	-0,19**	0,12*	0,32**	-0,18**	0,01	0,02	0,34**	-0,31**	1,00					
11. Wkład osobisty	-0,19*	0,02	0,28**	0,22**	-0,09*	-0,02	0,02	0,34**	-0,42**	0,36**	1,00				
12. Relacje społeczne	0,11*	0,07	0,12*	0,09**	0,20*	-0,08*	-0,14*	0,30**	-0,34**	0,42**	0,35**	1,00			
13. Zwiększanie szans na zatrudnienie	0,08*	-0,18**	0,17**	0,21**	0,09**	-0,01	-0,00	0,45**	-0,10**	0,42**	0,37**	0,46**	1,00		
14. Koncentracja na potrzebach organizacji	-0,24**	0,09	0,17**	0,23**	0,07	-0,03	-0,02	0,07**	-0,41**	0,38**	0,35**	0,35**	0,42**	1,00	
15. Inicjatywa	0,01	-0,01	0,19**	0,28**	-0,05	-0,04	-0,01	0,31**	-0,19**	0,34**	0,32**	0,41**	0,46**	0,38**	1,00

* – $p < 0,01$.** – $p > 0,001$ ^a Zakodowane jako: 1= mężczyzna, 2= kobieta.**Źródło:** opracowanie własne.

Tabela 9. Wartości współczynników korelacji dla postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców i zmiennych indywidualnych oraz kontekstowych

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Płeć ^a	1,00														
2. Wiek	0,18**	1,00													
3. Wykształcenie	0,01	0,23**	1,00												
4. Stanowisko pracy	-0,18**	0,43**	0,36**	1,00											
5. Staż pracy w firmie	0,09**	0,23**	0,17*	0,39**	1,00										
6. Sektor działalności	-0,14*	-0,11*	-0,20*	-0,09	-0,18*	1,00									
7. Wielkość organizacji	-0,01	-0,10*	-0,07*	-0,02	-0,03	-0,26**	1,00								
8. Długoterminowa umowa	-0,05*	-0,07*	0,19**	0,23**	0,04	-0,03	-0,03	1,00							
9. Określone warunki pracy	0,03	0,10**	0,02	-0,03	0,01	-0,02	-0,01	0,42**	1,00						
10. Stabilne warunki pracy	-0,06*	0,02	0,09*	0,12*	0,03	-0,02	-0,02	0,45**	0,53**	1,00					
11. Elastyczne warunki pracy	0,05*	-0,03	0,17**	0,09**	0,02	-0,02	-0,03	0,48**	0,39**	0,51**	1,00				
12. Wsparcie organizacyjne	-0,05*	-0,05*	0,04	0,02	0,01	0,01	-0,12**	0,46**	0,23**	0,38**	0,56**	1,00			
13. Koncentracja na potrzebach pracowników	-0,6*	0,6*	0,14**	0,12**	-0,02	-0,02	-0,08*	0,41**	0,37**	0,40**	0,51**	0,46**	1,00		
14. Upełnomocnienie	-0,6*	-0,12*	0,20**	0,18	-0,04	-0,01	-0,05*	0,34**	0,44**	0,46**	0,39**	0,52**	0,49**	1,00	
15. Równe traktowanie	0,00	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	-0,03	0,43**	0,46**	0,48**	0,41**	0,36**	0,49**	0,28**	1,00

* - $p < 0,01$.** - $p > 0,001$.^a Zakodowane jako: 1= mężczyzna, 2= kobieta.**Źródło:** opracowanie własne.

Czynniki indywidualne/demograficzne a wzajemne zobowiązania kontraktowe

W celu odnalezienia różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w średnich wynikach dla zobowiązań pracownika i pracodawcy, przeprowadzono test t-Studenta. Im wyższy średni wynik, tym silniejsze są postrzegane zobowiązania i przypuszczalnie tym silniejszy jest wpływ na zachowanie jednostki. Test wykazał mniejsze różnice niż oczekiwano. Zastosowano także test ANOVA F w celu porównania średnich ocen i znalezienia istotnych statystycznie różnic.

Istotne statystycznie różnice stwierdzono w trzech wymiarach zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy: 1) *realizacja kariery w organizacji*, 2) *relacje społeczne* oraz 3) *koncentracja na potrzebach organizacji*. Różnice występują jedynie w sile spostrzeganych zobowiązań, ale nie w kierunku. Kobiety uzyskały od mężczyzn niższe wyniki w wymiarach: *koncentracja na potrzebach organizacji* (odpowiednio $m = 3,053$ i $m = 3,172$, $p < 0,001$, $t = 3,412$) oraz *realizacja kariery w organizacji* (odpowiednio $m = 3,146$ i $m = 3,276$, $p < 0,000$, $t = 3,837$), a wyższe w wymiarze *relacje społeczne* (odpowiednio $m = 3,907$ i $m = 3,816$, $p < 0,000$, $t = -3,634$). Różnice wskazują, że mężczyźni składając zobowiązania swoim pracodawcom, są bardziej zaangażowani w organizację niż kobiety, które nieco bardziej niż mężczyźni koncentrują się na relacjach społecznych.

W postrzeganiu przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców istotne różnice między mężczyznami a kobietami ujawniły się w dwóch wymiarach: 1) *koncentracji na potrzebach pracowników* (mężczyźni – $m = 3,366$, kobiety – $m = 3,289$, $p < 0,05$, $t = 2,080$) oraz 2) *upełnomocnienia* (mężczyźni – $m = 3,333$, kobiety – $m = 3,263$, $p < 0,05$, $t = 1,946$). W obu tych wymiarach kobiety uzyskały niższe wyniki niż mężczyźni, ale choć różnice są istotne, to jednak niewielkie. Wynika z tego, że mężczyźni bardziej niż kobiety oczekują, że pracodawca będzie koncentrował się ich potrzebach.

Różnice w średnich wynikach zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy pomiędzy grupami wiekowymi ujawniły się w czterech wymiarach zobowiązań kontraktowych. Największe różnice ujawniły się w wymiarach: 1) *realizacji kariery w organizacji*, 2) *dynamicznej skuteczności działania* oraz 3) *zwiększaniu szans na zatrudnienie*. Młodszy respondenci odczuwali silniejsze niż starsi (40 lat i więcej – $m = 3,08$) zobowiązanie składane swojemu pracodawcy do dłuższego pozostawania w organizacji i realizowania w niej kariery ($m = 3,43$, $p < 0,000$, $F = 24,219$). Odczuwali oni również silniejszą potrzebę (w ramach wymiaru *dynamicznej skuteczności działania* oraz bycia bardziej elastycznym ($m = 3,62$, $p < 0,000$, $F = 9,007$) oraz stałego powiększania wiedzy i utrzymywania umiejętności na wysokim poziomie, w ramach wymiaru *zwiększanie szans na zatrudnienia* ($m = 3,37$, $p < 0,000$, $F = 8,116$) niż starsi respondenci od 40 lat wzwyż (odpowiednio $m = 3,42$ i $m = 3,19$).

W obszarze postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców istotne różnice pojawiły się w czterech wymiarach zobowiązań

kontraktowych: 1) *długoterminowej umowy*, 2) *elastycznych warunków pracy*, 3) *koncentracji na problemach pracowniczych*, 4) *upelnomocnienia*. Choć różnice te były znaczące, ale nie tak silne jak w przypadku średnich wyników zobowiązań pracowniczych. Różnice w postrzeganej sile zobowiązań składnych przez młodszych pracowników swoim pracodawcom wyglądają następująco: *realizacja długoterminowej umowy* ($m = 3,38-3,48$, $p < 0,01$, $F = 3,828$), *elastyczne warunki pracy* ($m = 3,45-3,28$, $p < 0,034$, $F = 2,89$), *koncentracja pracodawcy na indywidualnych potrzebach pracownika* ($m = 3,39-3,30$, $p < 0,013$, $F = 3,587$) oraz *upelnomocnienie* ($m = 3,38-3,25$, $p < 0,023$, $F = 3,194$).

Na podstawie zaprezentowanych wyników można założyć, że młodszy pracownicy (do 40 roku życia) oczekują od swoich pracodawców silniej składanych zobowiązań niż ich starsi koledzy z pracy. Młodszy pracownicy mają tendencję do składania swoim pracodawcom silniejszych zobowiązań w wymiarach, które są związane z ich indywidualnym rozwojem i przyszłym sukcesem zarówno w organizacji, jak na rynku pracy. W zamian oczekują od swoich pracodawców wsparcia dla ich rozwoju, utrzymania relacji skoncentrowanych na pracowniku oraz elastycznego środowiska pracy. Starsi pracownicy cenią sobie większą stabilność, jednoznacznie określone relacje, relacje społeczne oraz preferują równe traktowanie. Wzorce postrzeganych zobowiązań starszych i młodszych pracowników pozwalają przypuszczać, że starsi pracownicy są bardziej zaangażowani w sprawy organizacji, a młodszy w realizację zadań wynikających ze stanowiska pracy lub we własny rozwój zawodowy.

W przypadku ostatniego czynnika indywidualnego, którym jest poziom wykształcenia, zanotowano istotne różnice w sile zobowiązań pracownika i pracodawcy.

Poziom wykształcenia miał istotny wpływ na wszystkie zobowiązania pracowników składane swoim pracodawcom za wyjątkiem jednego. Jedynie w wymiarze *realizacji kariery w organizacji* nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic. Najbardziej istotne różnice ujawniły się w czterech wymiarach zobowiązań: 1) *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy* ($m = 2,223-2,879$, $p < 0,000$, $F = 21,063$), 2) *wkład osobisty* ($m = 3,44-3,70$, $p < 0,000$, $F = 8,359$), 3) *zwiększanie szans na zatrudnienie* ($m = 3,16-3,51$, $p < 0,000$, $F = 8,587$) oraz 4) *koncentracja na potrzebach organizacji* ($m = 2,96-3,40$, $p < 0,000$, $F = 13,812$). Im wyższy poziom wykształcenia, tym niższe średnie wyniki na wymiarze *wyraźnie określone relacje pracy* (badani z wykształceniem wyższym $m = 2,223$, badani z wykształceniem podstawowym $m = 2,879$, $p < 0,000$, $F = 21,063$); w trzech pozostałych wymiarach kontraktowych wyniki były odwrotne: im wyższy poziom wykształcenia, tym wyższe wyniki.

Istotne, związane z poziomem wykształcenia różnice pomiędzy respondentami w zakresie postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców ujawniły się na czterech wymiarach kontraktowych: 1) *długoterminowej umowy* ($m = 3,31-3,57$, $p < 0,002$, $F = 4,243$), 2) *elastycznych warunków pracy* ($m = 3,18-3,44$, $p < 0,002$, $F = 4,263$), 3) *koncentracji na potrzebach pracownika* ($m = 3,19-3,57$, $p < 0,000$, $F = 8,167$) oraz 4) *upelnomocnieniu* ($m = 3,21-3,45$,

$p < 0,001$, $F = 4,765$). Respondenci z wykształceniem średnim i wyższym uzyskali wyższe wyniki we wspomnianych powyżej wymiarach niż respondenci legitymujący się wykształceniem podstawowym.

Pracownicy o niższym poziomie wykształcenia deklarowali ze słabszą siłą swoje zobowiązania wobec pracodawcy niż pracownicy z wyższym wykształceniem. Podobnie, pracownicy o niższym poziomie wykształcenia byli mniej wymagający w stosunku do zobowiązań pracodawcy. Preferowali proste i jasno określone relacje pracy. Byli gotowi wносить swój wkład tylko w ramach określonych zadań. Z wyższym poziomem wykształcenia wiążą się silne zobowiązania w wymiarach związanych z indywidualnym rozwojem i sukcesem zawodowym. Wyżej wykształceni badani czuli się bardziej zobowiązani do aktywnego udziału w ustalaniu warunków umowy i wyraźnego werbalizowania swoich potrzeb. W zamian za wywiązywanie się ze swoich zobowiązań oczekują od pracodawcy zapewnienia im możliwości rozwoju oraz wsparcia w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi. Oczekują, że pracodawca nawiąże z nimi stabilne i długotrwałe relacje oraz będzie traktował ich podmiotowo, doceniając wkład każdego pracownika z osobna oraz dbając o jego rezultaty pracy i dobre samopoczucie.

Czynniki kontekstowe a wzajemne zobowiązania kontraktowe

Spośród wszystkich zmiennych kontekstowych najsilniejszy wpływ na siłę i kierunek obopólnych zobowiązań ujawniony został w ramach zajmowanego stanowiska pracy. Przyjmuje się, że role formalnie pełnione w organizacji kształtują charakter relacji pracownika z pracodawcą [McLean Parksa i in. 1998; Sels i in. 2004], a pozycja wpływa na sposób doświadczania organizacji przez jej członków. Norma wzajemności wyjaśnia związek między zajmowanym stanowiskiem pracy w hierarchii organizacyjnej a zobowiązaniami, których spełnianie deklarują pracownicy. Wzajemne wpływy stają się widoczne, gdy porównuje się wyniki pomiędzy pracownikami zajmującymi menadżerskie stanowiska pracy a pozostałymi pracownikami niepełniającymi kierowniczych funkcji. Analiza wariancji (ANOVA) wykazała istotne różnice pomiędzy stanowiskami kierowniczymi i niekierowniczymi zarówno w zakresie zobowiązań deklarowanych przez pracowników, jak i w zakresie postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. W celu doprecyzowania różnic między dwoma grupami wykonano test t-Studenta.

Grupa pracowników niepełniających kierowniczych funkcji w organizacji wykazała istotnie podobne wyniki oceny w porównaniu z menadżerami we wszystkich wymiarach zobowiązań kontraktowych. Istotna różnica między tymi grupami wystąpiła w skali *koncentracja na potrzebach organizacji* ($p < 0,000$, $t = -3,409$), gdzie przełożeni są nieco bardziej zorientowani na organizację. Dodatkowo kierownicy wykazują silniejsze zobowiązania wobec pracodawcy we wszystkich wymiarach kontraktowych z wyjątkiem wymiaru *wyraźnie określonych relacji* ($p < 0,000$, $t = 3,837$), które

pokazują, że grupa ta nie czuje się zobowiązana do tego typu działań wobec swoich pracodawców. Menadżerowie czują się bardziej zaangażowani w sprawy organizacji niż grupa niekierowników. Czują się oni mocniej zobowiązani do *wnoszenia osobistego wkładu, utrzymywania dobrych i ścisłych relacji społecznych oraz zorientowania swojej pracy na potrzeby organizacji*. Oczywiście staje się, że menadżerowie preferują również silne zobowiązania wobec samych siebie, dążąc do *zwiększenia swoich szans na zatrudnienie*. Menadżerowie wydają się mieć większe zobowiązania wobec pracodawcy, niż oczekują, że pracodawca będzie miał wobec nich.

Podobnie wyniki ujawniły się wśród wymiarów kontraktu psychologicznego w zakresie postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Grupa niekierowników postrzega swoje zobowiązania wobec pracodawców stosunkowo słabo. Najsilniejsze postrzegane zobowiązania dotyczą *relacji społecznych i inicjatywy*. W zamian oczekują *stabilnych warunków pracy i określonych terminów jej wykonywania*.

Porównując średnie wyniki zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy pomiędzy pracownikami o dłuższym i krótszym stażu pracy w organizacji, istotne różnice (ANOVA) ujawniły się tylko w dwóch wymiarach: 1) *realizacji kariery w organizacji* ($m = 3,26-3,07$, $p < 0,001$, $F = 4,783$) oraz 2) *dynamicznej skuteczności działania* ($m = 3,58-3,32$, $p < 0,000$, $F = 7,070$). Respondenci o krótszym stażu organizacyjnym (do 5 lat przepracowanych w firmie) czują się silniej zobowiązani do podejmowania postaw i zachowań zgodnych z tymi wymiarami. Różnice pomiędzy grupami z dłuższym i krótszym stażem organizacyjnym w zakresie postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców wystąpiły w czterech wymiarach. Największe różnice pojawiły się w wymiarze: 1) *wsparcia organizacyjnego* ($p < 0,000$, $F = 5,308$). Respondenci z dłuższym stażem oczekiwali większego *wsparcia ze strony organizacji* ($m = 3,51$) niż respondenci z krótszym stażem ($m = 3,35$). Pozostałe wymiary, w których pojawiły się istotne różnice to 2) *realizacja długotrwałej umowy* ($p < 0,047$, $F = 2,415$), 3) *stabilne warunki pracy* ($p < 0,029$, $F = 2,699$) oraz 4) *koncentracja na potrzebach pracownika* ($p < 0,042$, $F = 2,478$). Kierunek różnic jest taki sam: respondenci z dłuższym stażem pracy mają nieco większe oczekiwania w stosunku do realizacji zobowiązań składanych przez ich pracodawcę.

Sektor działalności gospodarczej miał wpływ na ocenę jedynie trzech wymiarów zobowiązań. Różnice stwierdzono w przypadku dwóch wymiarów zobowiązań wypełnianych przez pracodawców i jednego wymiaru zobowiązania składanego przez pracownika. Różnice między sektorami działalności gospodarczej ujawniły się w przypadku: 1) *określonych warunków pracy oferowanych przez pracodawcę* ($p < 0,000$, $F = 6,590$), 2) *równego traktowania pracowników* ($p < 0,020$, $F = 3,016$) oraz w przypadku zobowiązań pracownika: 1) *relacji społecznych* ($p < 0,000$, $F = 7,052$). Pracownicy sektora publicznego nieco bardziej oczekują *równego traktowania i pracy na określonych warunkach* niż pracownicy pracujący w sektorze prywatnym. Z kolei pracownicy sektora prywatnego są tymi, którzy bardziej cenią sobie *relacje społeczne i nawiązywanie szerokiego zakresu kontraktu*.

Wielkość organizacji miała jeszcze mniejszy wpływ na siłę zobowiązań pracowników i pracodawców niż miało to miejsce w przypadku analiz ze względu na sektor działalności gospodarczej. Różnice ujawniły się w jednym zobowiązaniu deklarowanym przez pracowników: 1) *zwiększanie szans na zatrudnienie* ($p < 0,042$, $F = 2,479$) oraz w dwóch wymiarach kontraktowych dotyczących postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców: 1) *wsparcie organizacyjne* ($p < 0,001$, $F = 5,072$) i 2) *koncentracja na problemach pracownika* ($p < 0,017$, $F = 3,011$). Wsparcie organizacyjne było bardziej oczekiwane przez pracowników pracujących w dużych organizacjach, a z kolei pracownicy z małych organizacjach bardziej oczekiwali od swoich pracodawców *możliwości indywidualnego rozwoju* i skupienia się na bardziej *interpersonalnych relacjach*.

Moderujący wpływ predyktorów na wymiary kontraktu psychologicznego

W celu zbadania moderującej roli czynników indywidualnych i kontekstowych na poszczególne wymiary kontraktów psychologicznych przeprowadzono analizę regresji metodą krokową. Zmienne wprowadzono w dwóch blokach. Pierwszy blok zawierał zmienne indywidualne: płeć, wiek i poziom wykształcenia. Drugi blok składał się ze zmiennych kontekstowych: zajmowane stanowisko pracy, staż pracy w organizacji oraz sektor działalności gospodarczej i wielkość organizacji. Analizę przeprowadzono dwukrotnie, dla zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy i dla postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Wyniki obustronnych zobowiązań obrazują tabele 10 i 11.

Wyniki regresji wskazują, że wśród zmiennych indywidualnych *wiek* i *poziom wykształcenia* istnieje kilka istotnych związków z wymiarami kontraktowymi w obszarze zobowiązań wypełnianych przez pracowników. Płeć była słabo, choć istotnie i ujemnie związana z dwoma wymiarami: *realizacja kariery w organizacji* ($\beta = -0,082$, $p < 0,00$) oraz *koncentracja na potrzebach organizacyjnych* ($\beta = -0,093$, $p < 0,00$). Zależności te wskazują, że kobiety uważają zobowiązania zdefiniowane w tych obu wymiarach za mniej ważne niż mężczyźni. Zależności te były modyfikowane przez zajmowane stanowisko pracy, gdy zostały wprowadzone do modelu. Zmienna *piastowane stanowisko pracy w organizacji* sprawiła, że zależności te były nieistotne. Płeć była istotnym dodatnim predyktorem średnich wyników dla zobowiązania *relacje społeczne* ($\beta = 0,078$, $p < 0,00$). Zależność ta była również modyfikowana przez stanowisko pracy, które wzmacniało tę relację ($\beta = 0,095$, $p < 0,00$). Zajmowane stanowisko pracy w organizacji pośredniczyło w związkach między płcią a trzema wymiarami zobowiązań pracowniczych, czyniąc te związki istotnymi. Związki wieku z *dynamiczną skutecznością działania* ($\beta = 0,072$, $p < 0,00$) i *wkładem osobistym* ($\beta = 0,051$, $p < 0,05$) przybierały dodatni charakter. Z kolei związek z *wyraźnie zdefiniowanymi relacjami pracy* ($\beta = -0,084$, $p < 0,00$) był negatywny.

Tabela 10. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy

Istotnie statystycznie współczynniki regresji β	1		2		3		4		5		6		7		8	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Płeć	-0,082*	-0,049		-0,084*		0,072*		0,051	0,078*	0,095*			-0,093*			
Wiek	-0,214*	-0,231*	0,181*	0,192	-0,146*	-0,134*					-0,189*	-0,154*		-0,059		
Poziom wykształcenia	0,069*	0,015	-0,219*	-0,105*	0,211*		0,128*				0,174*	0,092*	0,176*	0,049	0,099*	
Stanowisko pracy		0,181*		-0,371*		0,271*		0,266*		0,123*		0,191*		0,395*		0,299*
Staż pracy w firmie						-0,118*		-0,110*								-0,093
Sektor działalności				0,055												-0,058
Wielkość organizacji														-0,074		
R2	0,045	0,071	0,049	0,151	0,027	0,091	0,018	0,078	0,019	0,015	0,035	0,065	0,036	0,172	0,011	0,050
R2 change	0,027		0,121		0,068		0,077		0,017		0,035		0,134		0,038	
F change	13,161*		67,899*		33,469*		35,848*		7,713*		16,025*		72,414*		18,161*	

1 – Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe); 2 – Wyrażenie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność); 3 – Dynamiczna skuteczność działania (niska stabilność); 4 – Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu); 5 – Relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu); 6 – Zwiększenie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi); 7 – Skupienie się na potrzebach organizacyjnych (koncentracja uwagi); 8 – Inicjatywa (poziom kontraktu).

Przedstawiono tylko istotne statystycznie standardowe współczynniki regresji β ; $p < 0,05$.

* – $p < 0,001$.

^a Zakodowane jako: 1= mężczyzna, 2= kobieta.

Źródło: opracowanie własne.

Wykształcenie było istotnie ujemnie związane z *wyraźnie zdefiniowanymi relacjami pracy* ($\beta = -0,291$, $p < 0,00$), a istotnie dodatnio z *realizacją kariery w organizacji* ($\beta = 0,069$, $p < 0,00$), *dynamiczną skutecznością działania* ($\beta = 0,211$, $p < 0,00$), *wkładem osobistym* ($\beta = 0,128$, $p < 0,00$), *zwiększaniem szans na zatrudnienie* ($\beta = 0,174$, $p < 0,00$), *skupieniem się na potrzebach organizacyjnych* ($\beta = 0,176$, $p < 0,00$) oraz *inicjatywą* ($\beta = 0,099$, $p < 0,00$). Wszystkie te zależności między wiekiem a zobowiązaniami oraz między wykształceniem a zobowiązaniami były moderowane przez wpisane do modelu piastowane stanowisko pracy w organizacji.

Wyniki wskazują, że wiek badanych jest istotnie i negatywnie zależny w czterech wymiarach zobowiązań pracowniczych dotyczących: *realizacji kariery w organizacji* ($\beta = -0,214$, $p < 0,00$), *dynamicznej skuteczności działania* ($\beta = -0,146$, $p < 0,00$) i *zwiększania szans na zatrudnienie* ($\beta = -0,128$, $p < 0,00$) oraz istotnie i pozytywnie związany z *wyraźnie zdefiniowanymi relacjami pracy* ($\beta = 0,181$, $p < 0,00$). Ujemne związki wskazują, że zobowiązania te były bardziej cenione przez młodszych respondentów (do 40 roku życia) niż starszych.

W przypadku kontekstowych czynników rodzaj stanowiska pracy wpływa na siłę związku między wykształceniem a siedmioma zobowiązaniami deklarowanymi przez pracowników, czyniąc ten związek słabszym lub nieistotnym. Ten efekt moderacji można tłumaczyć tym, że osoby na wyższych, kierowniczych stanowiskach pracy charakteryzują się zazwyczaj średnim bądź wyższym poziomem wykształcenia. Podobny wpływ na wiek odgrywa pełnione stanowisko pracy w organizacji. W trzech przypadkach sprawia, że zależności między wiekiem a zobowiązaniami pracowniczymi są silniejsze. *Realizacja kariery w organizacji* i *zwiększanie szans na zatrudnienie* są ważne dla młodszych pracowników pracujących na menadżerskich stanowiskach, a *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy* stają się bardziej istotne dla starszych pracowników zatrudnionych na niekierowniczych stanowiskach pracy. W przypadku wymiaru zobowiązania pracowniczego *skupienie się na potrzebach organizacyjnych*, stanowisko pracy pełni rolę mediatora dla zmiennej dotyczącej wieku respondentów. Po dodaniu do modelu pojawiła się słaba istotna ujemna zależność między wiekiem a zobowiązaniem ($\beta = -0,059$, $p < 0,05$). Reasumując, wyniki wskazują, że stanowisko pracy w organizacji jest jedyną zmienną kontekstową, która wyjaśnia wariancję wszystkich zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy.

Dla sektora działalności ujawniła się siła zobowiązań dla dwóch wymiarów: *wyraźnie zdefiniowanych relacji pracy* ($\beta = 0,055$, $p < 0,05$) oraz *inicjatywy* ($\beta = -0,058$, $p < 0,05$). Pracownicy sektora prywatnego mają tendencję do deklarowania swoim pracodawcom silniejszych zobowiązań dotyczących realizowania zleconych im obowiązków i zadań, a pracownicy sektora publicznego biorą na siebie większą odpowiedzialność za udział w określaniu charakteru i warunków swoich kontraktów psychologicznych. Zależność pomiędzy wielkością organizacji a wymiarem *koncentracji na potrzebach organizacyjnych* wskazuje, że pracownicy pracujący w średnich organizacjach wykazują tendencję do większej lojalności wobec organizacji.

Stwierdzono także nieistotne lub marginalnie istotne wyniki dla związku pomiędzy stażem w badanej organizacji, sektorem działalności firmy oraz wielkością

organizacji a większością zobowiązań składnych przez pracowników swoim pracodawcom w ramach kontraktu psychologicznego. Staż pracy w organizacji był istotnie negatywnie związany jedynie z *dynamiczną skutecznością działania* ($\beta = -0,118$, $p < 0,00$), *wkładem osobistym* ($\beta = -0,110$, $p < 0,00$) i *inicjatywą* ($\beta = -0,093$, $p < 0,05$). Staż pracy w organizacji pełnił rolę mediatora dla płci w obu przypadkach. Model wskazuje, że kobiety pracujące na wyższych stanowiskach z krótszym stażem pracy w firmie są bardziej gotowe do angażowania się w dynamiczną skuteczność działania i wnoszenie zwiększonego wkładu osobistego na rzecz organizacji.

Przedstawione w tabeli 11 wyniki analizy regresji postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców wskazują, że dwie zmienne – wiek i poziom wykształcenia – mają najsilniejszy wpływ na siłę zobowiązań, a zaproponowane w modelu predyktory: płeć, staż organizacyjny i sektor działalności gospodarczej, wywierały minimalny lub żaden istotny wpływ na poszczególne zobowiązania kontraktowe.

Okazuje się, że płeć jest istotnie i negatywnie związana z jednym wymiarem zobowiązań do *koncentracji na potrzebach pracowniczych* ($\beta = -0,063$, $p < 0,05$). Ponieważ związek ten był moderowany przez zmienną rodzaj stanowiska pracy, po dodaniu do modelu związek stał się nieistotny. Staż pracy w organizacji charakteryzował się słabymi, ale istotnymi związkami z następującymi wymiarami: *długoterminowa umowa* ($\beta = 0,071$, $p < 0,05$), *elastyczne warunki pracy* ($\beta = 0,064$, $p < 0,05$) i *wsparcie organizacyjne* ($\beta = 0,062$, $p < 0,05$). Natomiast sektor działalności gospodarczej nie jest istotnie powiązany z żadnym z postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców.

W przypadku kolejnego predyktora, jakim jest wiek, znaleziono istotnie powiązania z sześcioma postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców. Za wyjątkiem wymiaru *określone warunki pracy* ($\beta = 0,61$, $p < 0,05$), zależność z pozostałymi pięcioma zobowiązaniami była ujemna, co oznacza, że pracownicy, którzy mają 40 lat i więcej, mają mniejsze oczekiwania wobec deklarowanych zobowiązań przez pracodawców niż ich młodsi koledzy. Zależności pomiędzy wiekiem a czterema postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców: *długoterminowe relacje* ($\beta = -0,095$, $p < 0,05$), *elastyczne warunki pracy* ($\beta = -0,061$, $p < 0,05$), *koncentracja na potrzebach pracownika* ($\beta = -0,071$, $p < 0,00$) oraz *upełnomocnienie* ($\beta = -0,113$, $p < 0,00$), są wzmacniane przez moderujący wpływ zmiennej rodzaj stanowiska pracy w organizacji. Zmienna stanowisko pracy jest istotnie powiązana z czterema zobowiązaniami pracodawcy: *długotrwała umowa* ($\beta = 0,142$, $p < 0,00$), *elastyczne warunki pracy* ($\beta = 0,132$, $p < 0,00$), *koncentracja na potrzebach pracownika* ($\beta = 0,110$, $p < 0,00$) i *upełnomocnienie* ($\beta = 0,165$, $p < 0,05$). Skoro stanowisko pracy wskazuje na pozytywne związki z tymi zobowiązaniami, oznacza to, że młodsi pracownicy, do 40 roku życia, na kierowniczych stanowiskach uważają, że ich pracodawcy mają wobec nich silniejsze zobowiązania we wspomnianych wymiarach zobowiązań kontraktowych.

Tabela 11. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypelnianych przez pracodawców

Istotnie statystycznie współczynniki regresji β	1		2		3		4		5		6		7		8	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Płeć ^a											-0,063					
Wiek	-0,095	-0,131*	0,61	0,079		-0,061	-0,099*	-0,103*	-0,061	-0,103*	-0,071*	-0,087*	-0,113*	-0,116*		
Poziom wykształcenia	0,129*	0,071			0,049*	0,051	0,097*	0,096*	0,059	0,053*	0,139*	0,101*	0,109	0,061*		
Stanowisko pracy		0,142*						0,132*				0,110*		0,165*		
Staż pracy w firmie		0,071						0,064		0,062						
Sektor działalności																
Wielkość organizacji						0,033				-0,134*		0,056		-0,099*		
R2	0,014	0,031	0,005	0,008	0,004	0,008	0,011	0,023	0,006	0,023	0,021	0,004	0,017	0,042	0,000	0,002
R2 change	0,017		0,003		0,005		0,012		0,016		0,019		0,025		0,002	
F change	8,196*		1,264ns		2,162ns		5,759*		7,735*		9,004*		12,112*		0,862 ns	

1 – Długoterminowa umowa (ramy czasowe); 2 – Określone warunki pracy (odczuwalność); 3 – Stabilne warunki pracy (stabilność-stabilność); 4 – Elastyczne warunki pracy (stabilność-stabilność); 5 – Wsparcie organizacyjne (zakres kontraktu); 6 – Koncentracja na potrzebach pracownika (koncentracja uwagi); 7 – Upełnomocnienie (poziom kontrakt); 8 – Równe traktowanie (poziom kontrakt).

Przedstawiono tylko istotne statystycznie standardowe współczynniki regresji β : $p < 0,05$.

* – $p < 0,001$.

^a Zakodowane jako: 1 = mężczyzna, 2 = kobieta.

Źródło: opracowanie własne.

Poziom wykształcenia był kolejną zmienną, która była istotnie dodatnie powiązana z prawie wszystkimi postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców, oprócz *określonych warunków pracy i równego traktowania*, z którymi nie zanotowano istotnego związku. We wszystkich istotnych powiązaniach wystąpił podobny efekt jak w przypadku zmiennej wiek. Rodzaj stanowiska pracy ma moderujący wpływ na te relacje, ale kierunek wpływu jest odwrotny, czyli osłabiający te relacje.

Wielkość organizacji była istotnie związana z czterema zobowiązaniami pracodawców postrzeganych przez pracowników. Najbardziej znaczący związek dotyczył zobowiązań w zakresie *wsparcia organizacyjnego* i *upelnomocnienia*. Zależności te były ujemne i istotne: ($\beta = -0,134$, $p < 0,00$) i ($\beta = -0,099$, $p < 0,00$) oraz miały pozytywny efekt moderujący na ujemną zależność między wiekiem a *wsparciem organizacyjnym*, wzmacniając tę zależność. Zależności te wskazują, że pracownicy zatrudnieni w średniej wielkości organizacjach oczekują od swoich pracodawców silniejszych zobowiązań w obszarze *wsparcia organizacyjnego* i *upelnomocnienia*. Natomiast w dużych firmach pracownicy oczekują od swoich pracodawców przykładania większej wagi do indywidualnego podejścia, skoncentrowania się na problemach i potrzebach swoich pracowników.

Indywidualne czynniki związane z pracą

W kolejnej części kwestionariusza ankiety wszyscy respondenci zostali poproszeni o wskazanie wagi, jaką przywiązują do każdej z zaproponowanych wartości pracy, w jakim stopniu dana osoba osobiście identyfikuje się ze swoją pracą i jest wewnętrznie zmotywowana do jej wykonywania, a także jak istotną rolę praca odgrywa w życiu pracownika. W badaniu określono siłę związku pomiędzy sześcioma rodzajami wartości pracy, dwoma konstruktami przekonania o sensie pracy (*zaangażowanie w pracę*, *centralność pracy*) składającymi się na indywidualne czynniki związane z pracą a zmiennymi indywidualnymi/demograficznymi oraz kontekstowymi. Tabela 12 przedstawia wzajemne korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi.

Wszystkie zmienne indywidualne/demograficzne oraz jedna zmienna kontekstowa: rodzaj stanowiska pracy wykazały istotne związki z *wartościami pracy*, *zaangażowaniem* oraz *centralnością pracy*. Ze względu na całkowity brak istotnych korelacji badanych konstruktów z pozostałymi czynnikami kontekstowymi (staż pracy w badanej firmie, sektor działalności gospodarczej oraz wielkość organizacji), zostały one wykluczone z dalszej analizy.

Tabela 12. Wartości współczynników korelacji dla wartości pracy, zaangażowania w pracę, centralności pracy, zmiennych indywidualnych i zmiennej kontekstowej stanowisko pracy

	1	2	3	4	5	6	7	10	11	12	11	12
1. Płeć	1,00											
2. Wiek	0,04**	1,00										
3. Wykształcenie	0,00	0,16**	1,00									
4. Stanowisko pracy	0,14**	-0,22**	0,42**	1,00								
5. Wartości uniwersalne	0,01	-0,35**	0,23**	0,22**	1,00							
6. Wartości afektywne (emocjonalne)	0,38**	-0,19**	-0,01	0,01	0,49**	1,00						
7. Nagrody (osiągnięcia)	0,07*	0,02	-0,09*	-0,06**	0,35**	0,38**	1,00					
8. Różnorodność pracy	-0,04	-0,29**	0,08**	0,26**	0,69**	0,57**	0,30**	1,00				
9. Wartości społeczne	0,26**	0,03	0,00	0,09*	0,54**	0,49**	0,26**	0,39**	1,00			
10. Warunki pracy	0,19**	0,17**	-0,19**	-0,17**	0,19**	0,51**	0,62**	0,21**	0,28**	1,00		
11. Centralność pracy	0,00	-0,25**	0,02	0,08*	0,09**	0,04	0,03	0,04	0,25**	0,07*	1,00	
12. Zaangażowanie w pracę	0,02	0,20**	0,26**	0,31**	0,29**	0,29**	0,18**	0,27**	0,32**	0,09**	0,33**	1,00

* – $p < 0,01$.** – $p > 0,001$.**Źródło:** opracowanie własne.

Wartości i sens pracy a czynniki indywidualne

W celu odnalezienia różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w średnich wynikach dla wartości pracy, zaangażowania w pracę oraz centralności pracy, przeprowadzono test t-Studenta. Im wyższy średni wynik, tym większe znaczenie odgrywa dana zmienna dla badanego. Różnice w *wartościach pracy* oraz *zaangażowaniu w pracę* i *centralności pracy* pomiędzy poszczególnymi cechami przedstawiono w tabeli 13.

W prowadzonych badaniach płeć miała mniejszy wpływ na poziom znaczenia wartości związanych z pracą niż przewidywano na podstawie wcześniejszych badań [Krau 1989]. Nie stwierdzono istotnych związków między płcią a dwiema wartościami pracy: *wartościami utylitarnymi* i *różnorodnością pracy*. Płeć nie wpływała istotnie również na *centralność pracy* i *zaangażowanie w pracę*. Kobiety wyżej ceniły sobie *wartości afektywne (emocjonalne)*, *nagrody*, *wartości społeczne* i *warunki pracy*. W pozostałych wartościach mężczyźni uzyskali wyższe wyniki. Mimo że różnice są istotne, to są one małe lub umiarkowane.

W przypadku dwóch kategorii *wartości pracy* różnice między wiekiem badanych były nieistotne. Były to *wartości związane z otrzymywaniem nagród za pracę* oraz *wartości społeczne*. Młodszy respondenci bardziej cenili sobie warunki pracy, w pozostałych wartościach związanych z pracą uzyskali niższe wyniki niż starsi. Starsi pracownicy bardziej cenili sobie *wartości uniwersalne*, *afektywne* i *różnorodność pracy*. Wiek determinował również zakres *zaangażowania w pracę* i *centralność pracy*. Młodszy respondenci deklarowali, że praca zajmuje bardziej centralne miejsce w ich życiu niż starsi. Większe było też ich *zaangażowanie w pracę*.

Nie wykazano istotnych różnic między poziomem wykształcenia a *wartościami afektywnymi*. *Nagrody*, *wartości społeczne* oraz *warunki pracy* były wyżej cennie przez respondentów o średnim poziomie wykształcenia. W pozostałych rodzajach wartości pracy wyższe średnie wyniki uzyskali respondenci legitymujący się wyższym wykształceniem. Różnice w zakresie *centralności pracy* były istotne, ale o słabej sile. Różnice w zakresie *zaangażowania w pracę* były nieco większe. *Zaangażowanie w pracę* było najsilniejsze wśród respondentów posiadających wyższe wykształcenie.

Istotne różnice pojawiły się pomiędzy rodzajem stanowiska pracy a wszystkimi wartościami pracy. Niższe oceny *warunków pracy* oraz *nagród* uzyskali respondenci na stanowiskach kierowniczych. We wszystkich pozostałych rodzajach wartości pracy tendencja w ocenie wartości była odwrotna. Największe różnice w średnich ocenach ujawniły się w *wartościach utylitarnych* oraz w *warunkach pracy*.

Tabela 13. Statystyki opisowe wartości pracy i indywidualnych czynników związanych z pracą

Wartości pracy	Miary	Płeć		Wiek		Wykształcenie		Stanowisko pracy	
		Kobieta	Mężczyzna	≥39	≤40	Średnie	Wyższe	Kierowni- cze	Niekie- rownicze
Wartości indywidualne związane z pracą	Wartości uniwersalne	$\bar{x}$	4,78	4,76	4,85**	4,80**	4,69**	5,01**	4,53**
		σ	0,634	0,681	0,634	0,636	0,689	0,512	0,701
	Wartości afektywne (emocjonalne)	$\bar{x}$	5,29**	4,89**	5,09*	5,06	5,03	5,02*	4,98*
		σ	0,621	0,824	0,688	0,752	0,717	0,834	0,709
	Nagrody (osiągnięcia)	$\bar{x}$	5,19*	4,97*	5,01	5,05	5,01	4,87*	5,08
		σ	0,676	0,926	0,934	0,849	0,730	0,684	0,926
	Różnorodność pracy	$\bar{x}$	4,48	4,60	4,64**	4,53	4,48	4,73**	4,34**
		σ	0,795	0,794	0,780	0,763	0,848	0,629	0,846
	Wartości społeczne	$\bar{x}$	4,63**	4,39**	4,49	4,57**	4,43**	4,55*	4,44*
		σ	0,678	0,773	0,733	0,740	0,721	0,665	0,765
Czynniki indywidualne związane z pracą	Warunki pracy	$\bar{x}$	4,98**	4,74**	4,81*	4,87	4,86	4,52**	4,97**
		σ	0,652	0,718	0,663	0,688	0,709	0,744	0,639
	Centralność pracy	$\bar{x}$	2,99	3,03	3,18**	3,06*	2,94*	3,11*	2,99
		σ	0,847	0,896	0,869	0,892	0,832	0,921	0,852
	Zaangażowanie w pracę	$\bar{x}$	4,69	4,67	4,79**	4,74**	4,60**	4,95**	4,41**
		σ	0,586	0,658	0,576	0,592	0,668	0,535	0,658

Test t-Studenta dla średnich wartości:

* - $p < 0,01$.** $p < 0,001$.**Źródło:** opracowanie własne.

Rodzaj stanowiska pracy miał również wpływ na *zaangażowanie w pracę* i *centralność pracy*. *Centralność pracy* i *zaangażowanie w pracę* okazały się tym silniejsze, im wyższe było stanowisko pracy w organizacji.

Reasumując, największe różnice ujawniły się pomiędzy analizowanymi zmiennymi a wiekiem i płcią respondentów. Można przypuszczać także, że wiek jest jedną ze zmiennych określających profil wartości pracy i wpływa na poziom poczucia sensu pracy.

Moderujący wpływ predyktorów na kształtowanie się kontraktu psychologicznego

W celu zbadania moderującej roli wartości pracy, przekonania o sensie pracy oraz zmiennych indywidualnych na kształtowanie się kontraktu psychologicznego przeprowadzono analizę regresji wielokrotnej metodą krokową. Wyniki analizy regresji krokowej dla zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy i dla postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców przedstawiono w tabeli 14.

Wszystkie modele okazały się statystycznie istotne. Ważona kombinacja zmiennych predykcyjnych wyjaśniała od 25 do 45% zmienności ocenianej siły. Jest to umiarkowanie wysoki poziom wyjaśniania i sugeruje, że *wartości pracy* i *przekonanie o sensie pracy* wychwytyują niektóre, ale nie wszystkie ważne wpływy. Moc wyjaśniająca *wartości pracy* i *przekonania o sensie pracy* w wyjaśnianiu wariacji zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy wahała się od 16 do 4%. Niska moc wyjaśniająca wskazuje, że istnieją inne czynniki nieuwzględnione w proponowanym modelu, które wywierają wpływ. Gdy porównać oba zestawy wyników, staje się jasne, że na postrzegane przez pracowników zobowiązania wypełniane przez pracodawców mniejszy wpływ wywierają *wartości pracy*, *przekonanie o sensie pracy* (w tym *centralność pracy* i *zaangażowanie w pracę*) oraz cechy indywidualne/demograficzne i zmienna kontekstowa rodzaj stanowiska pracy niż zobowiązania złożone przez pracowników wobec pracodawcy.

W odniesieniu do zobowiązań deklarowanych przez pracowników, *wartości uniwersalne* oraz *zaangażowanie w pracę* miały relatywnie większy wkład w budowę modeli predykcyjnych. *Zaangażowanie w pracę* było istotnie pozytywnie powiązane ze wszystkimi zobowiązaniami z wyjątkiem jednego – *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy*. W przypadku tego zobowiązania związek był ujemny. Te same prawidłowości ujawniły się pomiędzy *wartościami utylitarnymi* a zobowiązaniami złożonymi przez pracowników wobec pracodawcy. Analiza korelacji między *wartościami* a *poczuciem sensu pracy* wykazała dodatnie korelacje między *wartościami utylitarnymi* a *zaangażowaniem w pracę* ($r = 0,31$, $p < 0,00$) i była to druga najsilniejsza korelacja, gdyż związek między *zaangażowaniem w pracę* a *wartościami społecznymi* był nieco silniejszy ($r = 0,34$, $p < 0,00$).

Uniwersalne wartości pracy koncentrują się na procesie pracy – niematerialnych aspektach pracy, które odzwierciedlają nieodłączne zainteresowanie pracą, potencjał uczenia się, sposobność bycia kreatywnym i podejmowania wyzwań [Arieli i in. 2018] oraz to, czy pracownik może wziąć odpowiedzialność za swoją pracę [Braithwaite, Scott 1991]. Jest to głównie proces poznawczy dotyczący wniesionego wkładu w proces pracy. *Zaangażowanie w pracę* jest natomiast psychologiczną identyfikacją jednostki i odzwierciedla stopień, w jakim dana osoba jest zaangażowana i emocjonalnie oddana swojej pracy na rzecz organizacji [Smythe 2009]. *Wartości uniwersalne* odzwierciedlają bardziej poznawczy, a *zaangażowanie w pracę* – bardziej emocjonalny związek z pracą.

Zaangażowanie w pracę było istotnie powiązane z wszystkimi zobowiązaniami kontraktowymi deklarowanymi przez pracowników. Związki te mogą być interpretowane jako bardziej ogólne, wpływając na siłę zobowiązań składanych przez pracowników wobec pracodawcy. Można to interpretować w ten sposób, że im silniejsze jest *zaangażowanie w pracę*, tym większa gotowość do wzięcia odpowiedzialności za podejmowane działania w ramach wykonywanych obowiązków w organizacji. Podobną zależność zidentyfikowano w ramach *wartości uniwersalnych*, które były powiązane z wszystkimi zobowiązaniami deklarowanymi przez pracowników. Te dwa konstrukty wytworzyły silniejsze relacje z pozostałymi zobowiązaniami. *Wartości uniwersalne* miały najsilniejsze związki z *dynamiczną skutecznością działania* ($\beta = 0,35$, $p < 0,00$) i *zwiększaniem szans na zatrudnienie* ($\beta = 0,31$, $p < 0,00$). Na tej podstawie można jedynie spekulować, że te zobowiązania są postrzegane jako bardziej kategorie poznawcze, ponieważ *dynamiczna skuteczność działania* była dodatkowo pozytywnie związana z *różnorodnością pracy* ($\beta = 0,16$, $p < 0,00$) i rodzajem stanowiska pracy ($\beta = 0,11$, $p < 0,00$), a *zwiększanie szans na zatrudnienie* było związane z posiadanym wykształceniem ($\beta = 0,09$, $p < 0,00$). Powiązanie *zaangażowania w pracę* i *wartości uniwersalnych* ze wszystkimi wymiarami zobowiązań pracowniczych wskazuje na potrzebę wyraźnego określenia ich wielowymiarowego znaczenia przy analizowaniu ich wpływu w przyszłych badaniach.

Dodatkowo *zaangażowanie w pracę* było silniej związane z *wkładem osobistym* ($\beta = 0,39$, $p < 0,00$) i *skupieniem się na potrzebach organizacji* ($\beta = 0,37$, $p < 0,00$), a zobowiązania te przybierają bardziej charakter emocjonalny. Ponadto *wartości społeczne* ($\beta = 0,09$, $p < 0,00$) i stanowisko pracy ($\beta = 0,14$, $p < 0,00$) miały pozytywny, a wiek ($\beta = -0,07$, $p < 0,00$) negatywny związek z *wkładem osobistym*. Ze *skupieniem się na potrzebach organizacyjnych* pozytywnie związane były również *wartości uniwersalne* ($\beta = 0,18$, $p < 0,00$), *społeczne* ($\beta = 0,17$, $p < 0,00$) i stanowisko pracy ($\beta = 0,22$, $p < 0,00$), a negatywny związek miały z płcią ($\beta = -0,06$, $p < 0,00$).

Wyraźnie zdefiniowane *relacje pracy* dodatnio były związane zarówno z wartościami dotyczącymi *nagród* (osiągnięć) ($\beta = 0,08$, $p < 0,00$) i *warunkami pracy* ($\beta = 0,30$, $p < 0,00$) – jak i z *centralnością pracy* ($\beta = 0,11$, $p < 0,00$) i wiekiem ($\beta = 0,13$, $p < 0,00$). Pozostałe zależności przybierały wartość ujemną. Na tej

Tabela 14. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów kształtowania się kontraktu psychologicznego

Istotnie statystycznie współczynniki regresji β	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6	Z 7	Z 8	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8
Płeć ^a	-0,08*	-0,08*					-0,06		-0,08*		-0,08*	-0,06	-0,04	-0,08*	-0,06	
Wiek	-0,21*	0,13*	-0,16*	-0,07*		-0,19*			-0,09*	0,05			-0,07*	-0,08*	-0,09*	
Wykształcenie		-0,08*				0,07*			0,06			0,06		0,09*	0,05	
Stanowisko pracy		-0,29*	0,13*	0,14*			0,22*							0,05	0,06	
Wartości uniwersalne	0,19*	-0,11*	0,35*	0,25*	0,21*	0,31*	0,18*	0,29*	0,12*		0,09*	0,12*	0,09*	0,15*	0,16*	0,06
Wartości afektywne (emocjonalne)	0,07*								0,10*	0,06	0,12*	0,06	0,08*	0,06		0,06
Nagrody (osiągnięcia)	0,07*	0,08*				0,05		0,07*		0,08*	0,05					
Różnorodność pracy		-0,07*	0,16*	0,05				0,10*		0,08*		0,06		0,07	0,09*	
Wartości społeczne		-0,12*		0,09*	0,26*		0,17*	0,15*	0,14*	0,07	0,07	0,12*	0,13*	0,08*	0,12*	0,06
Warunki pracy		0,30*			0,08*		-0,08*			0,08*					0,09*	
Centralność pracy	0,12*	0,12*	0,06*		-0,05	0,11*	0,06*		0,06							0,06
Zaangażowanie w pracę	0,27*	-0,13*	0,23*	0,39*	0,29*	0,28*	0,31*	0,26*	0,09*		0,06*	0,12*	0,12*	0,12*	0,15*	
R ²	0,341	0,357	0,329	0,376	0,309	0,314	0,444	0,363	0,108	0,095	0,092	0,121	0,096	0,130	0,163	0,055
F	120,34	50,42	121,06	149,99	139,46	120,84	181,16	212,00	25,39	17,98	17,11	34,17	32,06	26,19	39,21	14,61
p	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000	< 0,000

Z – Zobowiązania złożone przez pracowników wobec pracodawcy: 1 – Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe); 2 – Wyraźnie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność); 3 – Dynamiczna skuteczność działania (niska stabilność); 4 – Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu); 5 – Relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu); 6 – Zwiększenie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi); 7 – Skupienie się na potrzebach organizacyjnych (koncentracja uwagi); 8 – Inicjatywa (poziom kontraktu).

P – Postrzegane przez pracowników zobowiązania wypełniane przez pracodawców: 1 – Długoterminowa umowa (ramy czasowe); 2 – Określone warunki pracy (odczuwalność); 3 – Stabilne warunki pracy (stabilność–stabilność); 4 – Elastyczne warunki pracy (stabilność–stabilność); 5 – Wsparcie organizacyjne (zakres kontraktu); 6 – Koncentracja na potrzebach pracownika (koncentracja uwagi); 7 – Upewnocnienie (poziom kontraktu); 8 – Równe traktowanie (poziom kontraktu).

Przedstawiono tylko istotne statystycznie standardowe współczynniki regresji β : $p < 0,05$; * – $p < 0,001$.

^a Zakodowane jako: 1= mężczyzna, 2= kobieta.

Źródło: opracowanie własne.

podstawie można twierdzić, że osoby o silnych wartościach wymiernych podejmują wysiłki w pracy tylko w ograniczonym zakresie formalnie określonych zadań i obowiązków. A według tego modelu są to zazwyczaj pracownicy powyżej 40 roku życia, ze średnim wykształceniem.

Na siłę zobowiązań w wymiarze *realizacja kariery w organizacji* miały wpływ wartości uniwersalne ($\beta = 0,19$, $p < 0,00$), wartości afektywne ($\beta = 0,07$, $p < 0,00$) i nagrody ($\beta = 0,07$, $p < 0,00$). Płeć ($\beta = -0,08$, $p < 0,00$) i wiek ($\beta = -0,21$, $p < 0,00$) były związane ujemnie. Oznacza to, że raczej mężczyźni oraz pracownicy do 40 roku życia o silnych wspomnianych wartościach wolą utrzymywać dłuższe i bardziej znaczące związki z zatrudniającą ich organizacją.

W przypadku rozpatrywania postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców, ponownie *zaangażowanie w pracę* i wartości uniwersalne były istotnie związane z prawie wszystkimi zobowiązaniami kontraktowymi pracodawcy, choć związki te są znacznie słabsze od zobowiązań pracowniczych. Wartości społeczne mają związek ze wszystkimi zobowiązaniami pracodawcy, a nagrody jedynie z dwoma. Jednak także w tym przypadku relacje te są stosunkowo słabe.

Różnorodność pracy i warunki pracy związane były zarówno z upelnomocnieniem ($\beta = 0,09$, $p < 0,00$) i określonymi warunkami pracy ($\beta = 0,08$, $p < 0,00$). Centralność pracy była również kontraktowym wymiarem zobowiązań pracowniczych: Równe traktowanie ($\beta = 0,06$, $p < 0,05$).

Powiązania pracowników z postrzeganymi zobowiązaniami deklarowanymi im przez pracodawców przybierało charakter bardziej emocjonalny. Pracownicy z wysokim zaangażowaniem w pracę, o silnym poczuciu przynależności do organizacji i ceniący sobie rozwój w ramach organizacji oczekują od swoich pracodawców silniejszego zaangażowania w ich sprawy. W co najmniej sześciu postrzeganych przez pracowników zobowiązaniach wypełnianych przez pracodawców to właśnie mężczyźni byli bardziej wymagający niż kobiety.

Przy rozpatrywaniu wartości związanych z pracą podobny układ zależności pojawia się na dwóch wymiarach zobowiązań pracodawcy. *Elastyczne warunki pracy* i *wsparcie organizacyjne* były związane z tymi samymi wartościami z niemal taką samą siłą: wartości uniwersalne (odpowiednio: $\beta = 0,12$, $p < 0,00$; $\beta = 0,09$, $p < 0,00$), wartości afektywne (odpowiednio: $\beta = 0,06$, $p < 0,05$; $\beta = 0,08$, $p < 0,00$), wartości społeczne (odpowiednio: $\beta = 0,12$, $p < 0,00$; $\beta = 0,13$, $p < 0,00$) oraz zaangażowanie w pracę (odpowiednio: $\beta = 0,12$, $p < 0,00$; $\beta = 0,12$, $p < 0,00$). Jeśli dany pracownik ceni aspekty emocjonalne w pracy, to oczekuje od swojego pracodawcy większego wsparcia w radzeniu sobie ze zmianami organizacyjnymi, większej stabilności pracy oraz koncentracji na indywidualnych potrzebach i problemach. Oba wymiary wykazują negatywną zależność od płci (odpowiednio: $\beta = -0,06$, $p < 0,05$; $\beta = -0,04$, $p < 0,05$), co oznacza, że mężczyźni oczekują od pracodawcy większych zobowiązań w tych wymiarach. Na wymiar *elastyczne warunki pracy* także miał wpływ poziom wykształcenia ($\beta = 0,06$, $p < 0,05$), dlatego im wyższy poziom wykształcenia tym silniejsze stają się oczekiwane zobowiązania.

Dodatkowo *wsparcie organizacyjne* było ujemnie związane z wiekiem ($\beta = -0,07$, $p < 0,00$).

O sile zobowiązania do przestrzegania *określonych warunków pracy* decydowały w równym stopniu *wartości afektywne* ($\beta = 0,06$, $p < 0,05$), *nagrody* ($\beta = 0,08$, $p < 0,00$), *różnorodność pracy* ($\beta = 0,08$, $p < 0,00$), *wartości społeczne* ($\beta = 0,07$, $p < 0,05$) i *warunki pracy* ($\beta = 0,08$, $p < 0,00$).

Równe traktowanie jako postrzegane zobowiązanie pracodawcy było bardzo słabo wyjaśniane przez zastosowany model predyktorów. Jego siła ($\beta = 0,06$, $p < 0,05$) była przewidywana przez wartości *uniwersalne*, *afektywne*, *społeczne* oraz przez *centralność pracy*, ale związki te były słabe.

W porównaniu z *centralnością pracy*, to właśnie *zaangażowanie w pracę* wydaje się być silniej związane z wymiarami zobowiązań pracowniczych, wykazując istotne związki z sześcioma wymiarami kontraktowymi pracodawcy. Schein (1965) jako jeden z pierwszych autorów stwierdził, że osoby o wysokiej *centralności pracy* zazwyczaj żywią przekonanie, że są bardziej zobowiązani wobec swoich pracodawców i jednocześnie ich pracodawcy są silnie zobowiązani wobec nich. W niniejszym badaniu stwierdzone zależności potwierdzają pierwszą część tego stwierdzenia – *centralność pracy* ma pozytywny wpływ jedynie na zobowiązania deklarowane przez pracowników – ale nie potwierdzają jego drugiej części.

Mimo że skale wymiarów zobowiązań pracownika i postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców są takie same, wzorce wartości wpływające na znaczenie tych zobowiązań są różne. Wyniki wskazują, że na zobowiązania pracownicze bardziej wpływają wartości o charakterze poznawczym, natomiast na postrzegane obowiązki pracodawcy mogą wpływać wartości emocjonalne, które opisują zachowania skoncentrowane na organizacji oraz jej beneficjentach.

Stan kontraktu psychologicznego a postawy związane z pracą

Kolejną częścią procesu badawczego była eksploracja związków pomiędzy przyjmowanymi postawami związanymi z pracą a siłą postrzeganych zobowiązań i stanem kontraktu psychologicznego. Przedmiotem szczególnego zainteresowania było poznanie wpływu stanu kontraktu psychologicznego na podejmowanie dwóch postaw związanych z pracą: poczuciem osiągnięcia sukcesu w pracy (sukces zawodowy) i poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy. Spójność wewnętrzną skal oceniono, obliczając współczynniki Alfa Cronbacha. Eliminowano również pozycje, które obniżały współczynniki Alfa czynników. W ostatecznej analizie dokonano pomiaru stanu kontraktu psychologicznego za pomocą 4-punktowego kwestionariusza oraz postaw związanych z pracą za pomocą 10-punktowego kwestionariusza. Dwa wymiary stanu kontraktu psychologicznego – stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pracodawcę oraz stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pracodawcę w zobowiązaniach pracowniczych – a także

dwa wymiary postaw związanych z pracą – sukces zawodowy i satysfakcja z wykonywanej pracy – osiągnęły akceptowalny poziom współczynnika Alfa Cronbacha (najniższa wartość Alfa > 0,70) [Cronbach 1951]. Tabela 15 przedstawia statystyki opisowe analizowanych konstruktów.

Tabela 15. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy postawami związanymi z pracą a stanem kontraktu psychologicznego

	Konstrukty	α	1	2	3	4
Postawy związane z pracą	1. Sukces zawodowy	0,969	1,00			
	2. Satysfakcja z pracy	0,957	0,52**	1,00		
Stan kontraktu psychologicznego	3. Realizacja kontraktu psychologicznego przez pracownika	0,817	0,14**	0,24**	1,00	
	4. Realizacja kontraktu psychologicznego przez pracodawcę	0,798	0,29**	0,54**	0,36**	1,00

α – Alfa Cronbacha; wartość powyżej 0,70 jest akceptowalna.

** – $p > 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacji ujawnia dość silną zależność pomiędzy realizacją kontraktu psychologicznego przez pracodawcę a *satysfakcją z pracy* ($r = 0,54$, $p < 0,000$), co oznacza, że pracownicy są tym bardziej zadowoleni z pracy, im bardziej postrzegają, że ich pracodawca dotrzymuje obietnic i wywiązuje się ze swoich zobowiązań. Na *sukces zawodowy* i *satysfakcję z pracy* pracowników większy wpływ miało wywiązywanie się pracodawcy z jego zobowiązań niż wywiązywanie się z własnych zobowiązań.

W celu zbadania, w jakim stopniu siła zobowiązań i stan kontraktów psychologicznych wpływają na przyjmowanie przez pracowników postaw związanych z pracą, przeprowadzono dwustopniową krokową analizę regresji. Analizie regresji poddane były dwa konstrukty: *sukces zawodowy* i *satysfakcja z pracy*. Analizę przeprowadzono dwukrotnie, osobno dla stopnia realizacji kontraktu psychologicznego przez pracownika i osobno dla postrzeganych przez pracowników zrealizowanych zobowiązań zadeklarowanych przez pracodawcę. W kroku pierwszym wprowadzono zobowiązania pracownika i pracodawcy, a w kroku drugim charakterystyki stanu psychologicznego. Wyniki dla relacji między postawami związanymi z pracą a wypełnieniem zobowiązań pracowników przedstawia tabela 16, a wyniki dla relacji między postawami związanymi z pracą a postrzeganymi przez pracowników zrealizowanymi zobowiązaniami zadeklarowanymi przez pracodawcę tabela 17.

Wyniki pokazują, że stan kontraktu psychologicznego odgrywa istotną rolę zarówno w przypadku *sukcesu zawodowego*, jak i *satysfakcji z wykonywanej pracy*.

Spełnienie zobowiązań kontraktowych przez pracownika było istotnie i pozytywnie związane z obydwooma postawami związanymi z wykonywaną pracą. Wynika z tego, że im bardziej pracownicy wypełniają deklarowane swoim pracodawcom zobowiązania, tym większe jest ich zadowolenie z pracy oraz poczucie sukcesu zawodowego.

Tabela 16. Wyniki zależności pomiędzy postawami związanymi z pracą a zobowiązaniami złożonymi przez pracowników oraz stanem kontraktu psychologicznego

Istotnie statystycznie współczynniki regresji β	Sukces zawodowy		Satysfakcja z wykonywanej pracy	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe)	0,057	0,099*	0,075**	0,120**
Wyraźnie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność)	-0,254**	-0,208**	-0,252**	-0,206**
Dynamiczna skuteczność dzia- łania (niska stabilność)	-0,019	-0,025	-0,081*	-0,089**
Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu)	0,198**	0,151**	0,245**	0,154**
Relacje społeczne (szeroki za- kres kontraktu)	-0,09	-0,070**	0,074**	0,038
Zwiększenie szans na zatrud- nienie (koncentracja uwagi)	0,151*	0,112**	-0,036	0,010
Skupienie się na potrzebach organizacyjnych (koncentracja uwagi)	0,077*	0,064	0,046	0,028
Inicjatywa (poziom kontraktu)	0,020	0,038	0,040	0,071**
Stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pra- cownika		0,114**		0,251**
Stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez praco- dawcę		-0,009		0,046**
R ²	0,046	0,072	0,051	0,149
R ² change	0,041		0,139	
F change	31,671, p < 0,000		129,041, p < 0,000	

* – p < 0,01.

** – p > 0,001.

Źródło: opracowanie własne.

Badania dowiodły, że stan kontraktu psychologicznego odgrywa moderujący wpływ na zobowiązania pracowników. Najsilniejsze związki z obiema formami postaw związanych z pracą wykazują wyraźnie zdefiniowane relacje pracy oraz *wkład osobisty*. Wyraźnie określone relacje są powiązane negatywnie z *sukcesem zawodowym* ($\beta = -0,254$, $p < 0,00$) oraz z *satysfakcją z pracy* ($\beta = -0,252$, $p < 0,00$). Po dodaniu do modelu zmiennej stan kontraktu psychologicznego, znaczenie tych powiązań malało.

Wkład osobisty był pozytywnie związany zarówno z *sukcesem zawodowym* ($\beta = 0,198$, $p < 0,00$) i *satysfakcją z pracy* ($\beta = 0,245$, $p < 0,00$). Związki te były moderowane przez stan kontraktu psychologicznego. Im bardziej pozytywny jest stan kontraktu oraz jego wypełnienia, tym mniejsze jest jego znaczenie w kształtowaniu obu postaw związanych z wkładem osobistym. *Realizacja kariery w organizacji* oraz *dynamiczna skuteczność działania* były istotnie związane z satysfakcją z wykonywanej pracy. Realizacja kariery w organizacji była związana dodatnio (krok 1 $\beta = 0,099$, $p < 0,00$ i krok 2 $\beta = 0,120$, $p < 0,00$) i wraz z realizacją stanu kontraktu psychologicznego jej wpływ staje się silniejszy. Innymi słowy, pracownicy, którzy preferują i pozostają na dłużej w jednej relacji pracy, są bardziej zadowoleni z wykonywanej pracy. Zanotowano ujemny związek *dynamicznej skuteczności działania* z *satysfakcją z pracy* ($\beta = -0,081$, $p < 0,00$). *Sukces zawodowy* był istotnie i dodatnio związany z wymiarem *zwiększanie szans na zatrudnienie* (krok 1 $\beta = 0,013$, $p < 0,00$; krok 2 $\beta = 0,101$, $p < 0,00$), co jest dość oczywiste, gdyż utrzymywanie umiejętności i wiedzy na wysokim poziomie wspiera każdy rodzaj kariery. *Realizacja kariery w organizacji* wspiera *sukces zawodowy* tylko wtedy, gdy stan kontraktu psychologicznego jest pozytywny. Ponadto im bardziej pozytywne odczucie wypełnienia kontraktu psychologicznego, tym mniejsze znaczenie dla sukcesu zawodowego mają *relacje społeczne*.

Podsumowując, wyniki dla deklarowanych przez pracowników zobowiązań wobec swojego pracodawcy ujawniają odmienną prawidłowość. W przeprowadzonym modelu wypełnianie przez pracownika własnych zobowiązań nie miało związku z poczuciem *sukcesu zawodowego* oraz *satysfakcji z pracy*.

Wyniki regresji (tabela 17) ukazały dość istotne zależności pomiędzy stanem kontraktu psychologicznego a poczuciem pracownika wypełniania zobowiązań przez pracodawcę. W jednym z wymiarów, *elastyczne warunki pracy*, nie zanotowano istotnych związków z sukcesem zawodowym, natomiast wszystkie pozostałe siedem wymiarów takie powiązania miały.

Długoterminowa umowa ($\beta = 0,171$, $p < 0,00$), *upęłnomocnienie* ($\beta = 0,215$, $p < 0,00$) oraz *koncentracja na potrzebach pracownika* ($\beta = 0,255$, $p < 0,00$) pozytywnie wiązały się z *sukcesem zawodowym*, z resztą wymiarów kontraktowych zanotowano ujemne powiązania. Wszystkie zobowiązania wspierające indywidualny rozwój i doskonalenie pracownika podnosiły poziom poczucia *sukcesu zawodowego*. Stan kontraktu psychologicznego miał moderujący wpływ na prawie wszystkie zależności pomiędzy sukcesem zawodowym a postrzeganymi zobowiązaniami pracodawcy. Stan kontraktu psychologicznego tłumi dodatni wpływ *długotrwałej umowy*

oraz ujemny wpływ z *określonymi warunkami pracy* i *równym traktowaniem*. Z kolei stan ten jest wzmacniany przez dodatni wpływ *koncentracji na potrzebach* pracownika i *upęłnomocnieniu* oraz ujemny, związany ze stabilnymi warunkami pracy. Można to interpretować w ten sposób, że w odniesieniu do *sukcesu zawodowego* im bardziej pozytywny i silniejszy jest stan kontraktu psychologicznego, tym ważniejsze stają się, w mniemaniu pracowników, zobowiązania deklarowane przez pracodawcę wspierające upęłnomocnienie i uwzględniające rozwój pracownika, a mniej ważne stają się zobowiązania dotyczące przynależności organizacyjnej i równego traktowania.

Tabela 17. Wyniki zależności pomiędzy postawami związanymi z pracą a postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców oraz stanem kontraktu psychologicznego

Istotnie statystycznie współczynniki regresji β	Sukces zawodowy		Satysfakcja z wykonywanej pracy	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Długoterminowa umowa (ramy czasowe)	0,171**	0,132**		
Określone warunki pracy (odczuwalność)	-0,112**	-0,097**	-0,199**	-0,099**
Stabilne warunki pracy (stabilność-stabilność)	-0,109*	-0,218**		-0,161**
Elastyczne warunki pracy (stabilność-stabilność)			0,216**	0,161**
Wsparcie organizacyjne (zakres kontraktu)	-0,132**	-0,164**		
Koncentracja na potrzebach pracownika (koncentracja uwagi)	0,255**	0,269**	0,171**	0,188**
Upęłnomocnienie (poziom kontraktu)	0,215**	0,219**	0,147**	0,161**
Równe traktowanie (poziom kontraktu)	-0,223**	-0,165**	-0,215**	-0,131**
Stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pracownika		0,030		0,101**
Stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pracodawcę		0,131**		0,261**
R ²	0,125	0,198	0,139	0,320
R ² change	0,070		0,169	
F change	54,952, $p < 0,000$		152,467, $p < 0,000$	

** – $p > 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do *satysfakcji z pracy* trzy wymiary zobowiązań pracodawcy wykazały nieistotne zależności. Były to *długotrwałe umowy*, *stabilne warunki pracy* oraz *wsparcie organizacyjne*, wszystkie one dotyczyły stabilnych, bezpiecznych i zbiorowych relacji pracy. *Elastyczność* ($\beta = 0,216$, $p < 0,00$), *koncentracja na potrzebach pracownika* ($\beta = 0,171$, $p < 0,00$) i *upęłnomocnienie* ($\beta = 0,147$, $p < 0,00$) miały pozytywny związek z *satysfakcją z pracy*, a ujemny związek zanotowano w przypadku *określonych warunków pracy* ($\beta = -0,199$, $p < 0,00$) i *równego traktowania* ($\beta = -0,215$, $p < 0,00$). Oznacza to, że pracownicy, którzy oczekują od swojego pracodawcy indywidualnego wsparcia ich w rozwoju, oferowania możliwości awansu, samodzielności i przejmowaniu odpowiedzialności, a nie przywiązują wagi do warunków pracy i równego traktowania, przypuszczalnie cechują się wyższym poziomem satysfakcji z pracy.

Stan kontraktu psychologicznego miał moderujący wpływ na relacje pomiędzy *satysfakcją z pracy* a wymiarami zobowiązań pracodawcy. Najbardziej wyraźna zmiana nastąpiła w relacjach z *określonymi warunkami pracy*, *elastycznymi warunkami pracy* i *równym traktowaniem*. Stan kontraktu tłumi wpływ tych zobowiązań, ale zwiększa wpływ dwóch innych wymiarów: *koncentracja na potrzebach pracownika* oraz *upęłnomocnienie*. Jeśli stan kontraktu jest oceniany jako wysoki i pozytywny, czyli występuje poczucie spełnienia kontraktu, to *koncentracja na potrzebach pracownika* oraz *upęłnomocnienie* są ważnymi predyktorami *satysfakcji z pracy*. Ponadto, jeśli stan kontraktu jest pozytywny, pracownicy mniej przywiązują wagę do spełniania przez pracodawców zobowiązań dotyczących *stabilnych warunków pracy* i *równego traktowania*. Stan kontraktu psychologicznego pośredniczy pomiędzy *stabilnymi warunkami pracy* a *satysfakcją z wykonywanej pracy*. Niski poziom *stabilnych warunków pracy* wpływa na *satysfakcję z pracy* tylko wtedy, gdy stan kontraktu psychologicznego jest wysoki i pozytywny, czyli zobowiązania kontraktowe uznawane są za spełnione.

Rozdział 6

Kontrakt psychologiczny menadżerów jako pracowników i reprezentantów firmy (czas pandemii) – wyniki badania ilościowego CAWI

Przedmiotem relacji pracy jest sposób, w jaki kierownictwo i pracownicy współpracują ze sobą, aby tego rodzaju relacje przebiegały w jak najlepszej formie. Relacje pracy obejmują zarówno umowy formalne, jak i nieformalne porozumienia. Są one rozumiane jako ciągły proces, w którym uczestniczą dwie strony, pracownik i pracodawca, a wynik tej relacji ma znaczący wpływ na wyniki pracy pracownika i sukces organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest transakcją czysto ekonomiczną, lecz zawiera również silne dynamiczne relacje społeczne [Cullinane, Dundon 2006] i obejmuje oprócz wyraźnych oczekiwań również oczekiwania ukryte i nieokreślone, które nadają relacji silny element idiosynkratyczny. Pozytywna relacja pracy opisywana jest przez współzależność pomiędzy menadżerami i pracownikami opartą na wzajemnym zaufaniu, w której obie strony odnoszą korzyści.

Postawy i zachowania zatrudnionych w organizacji pracowników nie odpowiadają w pełni formalnej pisemnej umowie o pracę w zakresie określonych zobowiązań i sposobów ich wypełniania, ale w dużym stopniu zależą od postrzegania przez pracowników swoich zobowiązań, obietnic składanych przez pracodawcę i stopnia ich wypełniania przez pracodawcę. Wypełnione zobowiązania w relacji pracy skutkują pożądanymi korzyściami dla organizacji [Shore i in. 2004]. Kontrakt psychologiczny jest użyteczną koncepcją dla zrozumienia wyzwań związanych z zarządzaniem relacjami pracy. Jest to skuteczny sposób na zrozumienie tego, co pracownik jest gotów wnieść i czego oczekuje w zamian od pracodawcy. Dostarcza ona ram do badania, jak i dlaczego pracownicy i pracodawcy (dwie strony relacji pracy) różnie postrzegają wzajemne zobowiązania i jak dobrze te zobowiązania są wypełniane.

Literatura dotycząca kontraktu psychologicznego wskazuje, że pracownicy i pracodawcy postrzegają podstawowe elementy relacji pracowniczych w różny sposób [np. Herriot, Pemberton 1995; Coyle-Shapiro, Kessler 2002; Van der Smissen i in. 2013], co jest określane jako niezgodność w postrzeganiu [Lester i in. 2002]. Zrozumienie tego rodzaju różnic pomaga menadżerom uniknąć napięć, konfliktów i innych negatywnych skutków spowodowanych postrzeganiem

zobowiązań wobec pracowników. Świadomość niezgodności w postrzeganiu zobowiązań może pomóc stronom w bardziej skutecznym zarządzaniu kontraktami psychologicznymi i unikaniu naruszeń kontraktów.

Aby w pełni zrozumieć naturę relacji pracy, należy zintegrować i porównać perspektywy dwóch stron stosunku pracy. W niniejszym rozdziale podjęto próbę poznania różnic pomiędzy postrzeganiem zobowiązań w ramach kontraktów psychologicznych realizowanych przez menadżerów i pracowników oraz istniejących różnic pomiędzy zobowiązaniami postrzeganymi z różnych perspektyw menadżerskich – menadżerów jako reprezentantów organizacji oraz menadżerów jako pracowników firmy. W tym celu przeprowadzono ilościowe badania CAWI.

Podobnie jak w przypadku badania PAPI, którego wyniki zostały zaprezentowane w poprzednim rozdziale, badanie ilościowe CAWI było jednym z etapów szeroko zakrojonego projektu badawczego poświęconego pracownikom pracującym w sektorze BSS na terenie Polski. Cały projekt miał szerszy zakres, zarówno w odniesieniu do przedmiotu badań, jak i zastosowanych metod badawczych. Szczególną uwagę zwrócono na poznanie różnic w kształcie i wypełnianiu założeń kontraktu psychologicznego z perspektywy menadżera pełniącego w organizacji zarówno rolę pracownika, jak i reprezentanta organizacji.

6.1. Dobór i charakterystyka próby badawczej

W celu zbadania różnic w treści kontraktów psychologicznych między menadżerami pełniącymi rolę pracownika w organizacji a menadżerami pełniącymi rolę reprezentanta (pracodawcy) w organizacji przeprowadzono badanie obejmujące obie perspektywy badawcze.

Badanie przeprowadzono w organizacjach z sektora BSS, tj. centrach usług wspólnych, centrach outsourcingowych, centrach IT oraz centrach zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową oraz firmach i organizacjach (np. non-profit lub budżetowych), gdzie takie centra funkcjonują.

Przed badaniem właściwym przygotowano formularz ankiety, przyjęty do realizacji badania ankietowego metodą CAWI, z uwzględnieniem technicznych i ekonomicznych uwarunkowań realizacyjnych. Ankieterzy realizujący badanie zostali przeszkoleni w zakresie celu badania, zasad doboru respondentów oraz zakresu pytań w ankiecie. Także wszyscy dobrani do badania respondenci wcześniej otrzymali informację o treści kwestionariusza.

Realizacja badania ankietowego odbyła się w pierwszym kwartale 2021 roku i przypadała na czas pandemii COVID-19. Badanie przeprowadzone zostało metodą CAWI, tj. wspomaganym komputerowo wywiadem rejestrowanym przez ankieterów. Każdy z wywiadów trwał ok. pół godziny. Badanie obejmowało

zrealizowanie wywiadów wśród 500 zatrudnionych na różnych szczeblach stanowisk menadżerskich ze względu na dwie perspektywy badawcze.

Operatem losowania były wszystkie centra nowoczesnych usług dla biznesu skatalogowane na podstawie aktualnych raportów ABSL oraz PAIH. W sumie operat stanowił 970 firm, które wraz z oddziałami tworzą 1513 centrów nowoczesnych usług dla biznesu. Badanie w pełni zrealizowano wśród wszystkich PKD na założonym pierwotnie poziomie. Wywiady realizowane losowo zostały przeprowadzone w 387 firmach z następujących sektorów reprezentujących sektor BSS: Działalność pocztowa i kurierska [PKD 53] (24); Telekomunikacja [PKD 61] (112); Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki [PKD 62] (100); Działalność w zakresie informacji [PKD 63] (54); Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe [PKD 69] (38); Działalność firm centralnych (*headoffices*), doradztwo związane z zarządzaniem [PKD 70] (31); Badania naukowe i prace rozwojowe [PKD 72] (28).

Badanie z perspektywy pracownika, obejmowało 183 respondentów i miało na celu zbadanie siły zobowiązań własnych oraz pracodawcy. Druga perspektywa badawcza eksplorowała kontrakt psychologiczny z perspektywy pracodawcy. Menadżerowie jako reprezentanci organizacyjni, oceniali zobowiązania pracowników i własne z perspektywy pracodawcy. Druga perspektywa badawcza obejmowała próbę składającą się z 317 menadżerów.

Na grupę menadżerów badanych z perspektywy pracownika złożyła się grupa kierowników liniowych bezpośrednio nadzorujących pracę osób tworzący produkty i usługi dla klientów, natomiast na grupę respondentów badanych z perspektywy reprezentantów organizacji złożyła się grupa menadżerów HR, menadżerów średniego i wyższego szczebla oraz właścicieli lub dyrektorów generalnych organizacji.

Struktura rodzajowa badanej grupy respondentów według różnych kryteriów przedstawia tabela 18.

Tabela 18. Charakterystyka badanej grupy (N=500)

		Grupa menadżerów (N=500)			
		Menadżer jako pracownik organizacji (N=183)		Menadżer jako reprezentant organizacji (N= 317)	
1	2	3	4	5	6
Zmienna	Opis	%	N	%	N
Płeć	Kobieta	54,1	99	30,9	98
	Mężczyzna	45,9	84	69,1	219
Grupa wiekowa	≤ 30 lat	6,0	11	3,5	11
	31–39 lat	32,8	60	15,2	48
	40–49 lat	34,9	64	23,0	73
	50–55 lat	19,2	35	49,8	158
	> 55 lat	7,1	13	8,5	27

Tabela 18 (cd.)

1	2	3	4	5	6
Wykształce- nie	Średnie	40,5	74	–	–
	Wyższe	51,9	95	94,9	301
	Wykształcenie 3. stopnia	7,6	14	5,1	16
Zajmowane stanowisko	Kierownik liniowy	25,2	46		
	Menadżer HR	4,9	9	3,1	10
	Menadżer średniego szczebla	36,0	66	27,7	88
	Menadżer wyższego szczebla	20,7	38	51,5	163
	Właściciel/dyrektor generalny	13,2	24	17,7	56
Staż pracy	≤ 3 lata	30,0	55	0,0	0
	4–10 lat	37,2	68	49,9	158
	>10 lat	32,8	60	50,1	159
Staż pracy w badanej instytucji	≤ 5 lat	48,6	89	44,2	140
	>5 lat	51,4	94	55,8	177
Rodzaj dzia- łalności firmy	Prywatny	67,2	123	55,6	176
	Publiczny	29,5	54	41,6	132
	Non-profit	3,3	6	2,8	9
Wielkość firmy	Średnia	37,2	68	23,1	73
	Duża	62,8	115	76,9	244

Źródło: opracowanie własne.

Próba dla pierwszej perspektywy badawczej składała się z 183 menadżerów (pełniących kierownicze stanowiska), którzy zwrócili w pełni wypełnione kwestionariusze. Wszyscy respondenci byli pracownikami pełnoetatowymi, a 54,1% respondentów stanowiły kobiety. Zróżnicowanie próby pracowników według wieku wskazuje, że prawie 68% wynoszą udziały osób w przedziałach 31–39 lat i 40–49 lat. W najmniejszym stopniu są reprezentowane osoby powyżej 55. roku życia oraz osoby najmłodsze, do 30. roku życia – ich udział wynosi odpowiednio: 7,1% i 6,0%. Podział badanej próby pracowników ze względu na wykształcenie kształtował się następująco – 40,5% udział osób z wykształceniem średnim, 51,9% z wyższym oraz 7,6% z tytułem doktora. Skład próby w podziale na zajmowane stanowisko pracy przedstawia się następująco: 25,2% kierownicy liniowi, 4,9% menadżerowie HR, 36,0% menadżerowie średniego szczebla, 20,7% menadżerowie wyższego szczebla i 13,2% najwyższa wyższa kadra zarządzająca. Mały staż pracy ogółem – do trzech lat – miało ok. 30% próby, a 37,2% pracowało dłużej niż 3 lata, ale nie więcej niż 10 lat, tych była jedna trzecia badanych. Nie zanotowano

dużego zróżnicowania respondentów według stażu związanego z obecnym miejscem pracy, który wyniósł w przypadku pracy w organizacji dłużej niż 5 lat 51,4%, przy 48,6% udziału osób pracujących w obecnym miejscu pracy krócej niż 5 lat. Łącznie 67,2% respondentów było zatrudnionych w organizacjach prywatnych, w organizacjach sektora publicznego 29,5%, a 3,3% w organizacjach non-profit. Spośród badanych respondentów 37,2% pracowało w organizacjach średniej wielkości (51–250 pracowników), a 62,6% w dużych organizacjach (powyżej 251 pracowników) obejmujących sektor BSS.

Próba dla drugiej perspektywy badawczej składa się z 317 menadżerów pracujących na różnych szczeblach zarządzania. Mężczyźni stanowili większość wszystkich respondentów, odsetek próby wyniósł 69,1%. Zróżnicowanie próby pracowników według wieku wskazuje, że udziały osób w przedziałach 40–49 lat i 50–55 lat wynoszą odpowiednio: 23% i 49,8%. W najmniejszym stopniu są reprezentowane osoby do 30. roku życia oraz powyżej 55. roku życia – ich udział wynosi odpowiednio: 3,5% i 8,5%. Wśród grupy badawczej zdecydowanie przeważali menadżerowie posiadający wyższe wykształcenie (94,9%), w grupie badanej znalazły się też osoby z tytułem doktora (5,1%). W sumie 17,7% stanowił *top management*, 51,5% to menadżerowie wyższego szczebla, a 30,8% to menadżerowie średniego szczebla oraz menadżerowie HR. Nie zanotowano dużego zróżnicowania respondentów według stażu pracy ogółem oraz pracy w badanej firmie. W przypadku stażu pracy w firmie zanotowano nieco większy odsetek pracujących ponad 5 lat, natomiast wśród badanej grupy nie znaleźli się respondenci pracujący najkrócej, do 3 lat. Podobny rozkład próby ze względu na rodzaj oraz wielkość firmy występuje w obu perspektywach badawczych. Łącznie 55,6% respondentów było zatrudnionych w organizacjach prywatnych, 41,6% w sektorze publicznym, a 2,8% w organizacjach non-profit. Spośród badanych 23,1% pracowało w średnich organizacjach (51–250 pracowników), a 76,9% w dużych (od 251 pracowników).

6.2. Właściwości psychometryczne narzędzi pomiaru i badanych zmiennych

Podobnie jak w przypadku badania PAPI, także i w tym badaniu zastosowano takie samo podejście zorientowane na cechy, a kontrakty psychologiczne mierzono za pomocą sześciu wymiarów. Wymiary bazujące na cechach zostały skomponowane w oparciu o opracowania naukowe McLeana Parksa i współpracowników [1998] oraz Selsa wraz z zespołem badawczym [2004]. Wymiary kontraktu psychologicznego wykorzystane do badania treści kontraktu psychologicznego odzwierciedlają zmiany zachodzące w relacjach pracy, a także uwzględniają wzajemne zobowiązania i oczekiwania kontraktowe. Spełnianie założeń kontraktu psychologicznego

opierało się na założeniu, że kontekst, w którym pojawiają się zobowiązania, jest taki sam dla pracowników, jak i pracodawców, a wymiary leżące u podstaw zobowiązań pracowników i pracodawców mogą być takie same. Te same 6 wymiarów kontraktu psychologicznego i 48 pozycji w kwestionariuszu ankiety zostały użyte do pomiaru kontraktów psychologicznych w obu perspektywach badania. Ze względu na to, że do badania menadżerów z perspektywy reprezentanta organizacji wykorzystano nieco zmienioną formę kwestionariusza z pierwszego badania PAPI (niektóre pozycje zostały przeformułowane, aby ich znaczenie było bardziej zrozumiałe i adekwatne dla tej grupy badawczej), przeprowadzono analizę czynnikową.

W celu potwierdzenia konstruktu teoretycznego i zbudowania narzędzia pomiarowego przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową z użyciem metody Principal Axis Factoring (PAF) [de Winter, Dodou 2012]. Do przeprowadzenia rotacji czynnikowej zastosowano metodę Varimax z normalizacją Kaisera [1958]. Opisaną metodę statystyczną wykorzystano do uzyskania wstępnych rozwiązań czynnikowych oddzielnie do pomiaru zobowiązań z obu perspektyw badawczych. Analizę czynnikową przeprowadzono dwukrotnie, dla pozycji mierzących zobowiązania menadżerów z perspektywy pracowników i dla pozycji mierzących zobowiązania menadżerów z perspektywy pracodawców. Analizy czynnikowe potwierdziły konstrukt teoretyczny. W analizie wstępnej uzyskano osiem czynników dla zobowiązań pracowniczych (procent skumulowany 57,7) oraz osiem czynników dla zobowiązań pracodawcy (procent skumulowany 59,1). Obie struktury czynnikowe były wiarygodnie wyjaśnione koncepcyjnie. Wszystkie czynniki spełniały kryteria selekcji, czyli wartości własne większe niż 1,0 i zawierały co najmniej cztery pozycje. Pozycje o ładunkach powyżej 0,40 zostały zachowane do konstrukcji skal. Spójność wewnętrzną skal oceniono, obliczając współczynniki Alfa Cronbacha (tabele 19–22). Ostateczny kwestionariusz składał się z dwóch części, w obu każda z sześciu cech została zoperacjonalizowana w ośmiu wymiarach obowiązków pracownika i pracodawcy.

Respondenci z pierwszej perspektywy badawczej wypełniali pierwszą część ankiety. Oceniali oni zobowiązania pracownika i pracodawcy z perspektywy pracownika. Mieli oni za zadanie ocenić, w jakim stopniu oni sami podjęli zobowiązania wobec pracodawcy i w jakim stopniu pracodawca zobowiązał się do realizacji zobowiązań wobec nich. Wszystkie pozycje były oceniane za pomocą 5-punktowej skali Likerta od 1 – „w ogóle nie wypełnione”, do 5 – „całkowicie wypełnione”.

Druga część ankiety skierowana była do menadżerów jako reprezentantów organizacji oceniających zobowiązania pracowników i pracodawców z perspektywy pracodawcy. Respondenci zostali poproszeni o ich własną ocenę i wskazanie, w jakim stopniu ich podwładni są zobowiązani do wnoszenia wkładu pracy, a oni jako pracodawcy stają się zobowiązani do realizacji zadeklarowanych zobowiązań wobec swoich pracowników. Zastosowano te same wymiary oparte na 8 cechach, co w kwestionariuszu badania pracowników. Wszystkie pozycje oceniane były na 5-stopniowej skali Likerta od 1 – „w ogóle nie wypełnione”, do 5 – „całkowicie wypełnione”.

6.3. Kontrakt psychologiczny z perspektywy menadżerów jako pracowników organizacji

Wymiary kontraktu psychologicznego

Tabela 19 i 20 przedstawiają statystyki opisowe i korelacje pomiędzy wymiarami zarówno dla zobowiązań złożonych przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec pracodawcy, jak i postrzeganie przez menadżerów pełniących rolę pracowników zobowiązań wypełnianych przez ich pracodawców.

Tabela 19. Statystyki opisowe i korelacje pomiędzy zobowiązaniami złożonymi przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy

Zobowiązania pracownicze (menadżer w roli pracownika)	α	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)	0,725	3,15	0,88	1,00							
2. Wyraźnie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność)	0,799	2,76	0,91	0,29	1,00						
3. Dynamiczna skuteczność działania (stabilność-elastyczność)	0,732	3,98	0,68	0,46	0,21	1,00					
4. Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu)	0,794	3,61	0,66	0,25	0,21	0,49	1,00				
5. Relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu)	0,824	4,09	0,54	0,34	0,31	0,61	0,41	1,00			
6. Zwiększanie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)	0,794	3,74	0,69	0,33	0,33	0,39	0,29	0,32	1,00		
7. Koncentracja na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)	0,781	4,08	0,65	0,43	0,21	0,54	0,34	0,51	0,32	1,00	
8. Inicjatywa (poziom kontraktu)	0,716	3,71	0,71	0,55	0,26	0,50	0,45	0,11	0,56	0,39	1,00

α – Alfa Cronbacha; wartość powyżej 0,70 jest akceptowalna; wszystkie korelacje są istotne na poziomie $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne

Korelacje wskazują na średnie lub silne związki pomiędzy wymiarami. W przypadku zobowiązań menadżerów pełniących rolę pracowników wyjątkiem są *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy*. Wymiar ten ma słabsze powiązania z innymi wymiarami. Wymiary opisujące *koncentrację uwagi* są ze sobą silniej skorelowane.

Najsilniejsze zobowiązania respondentów wobec pracodawcy dotyczą *relacji społecznych* ($m = 4,09$, $p < 0,001$), *dynamicznej skuteczności działania* ($m = 3,98$, $p < 0,001$) oraz *koncentracji na potrzebach organizacji* ($m = 4,08$, $p < 0,001$). Zobowiązania zostały nisko ocenione w przypadku *realizacji kariery w organizacji* ($m = 3,15$, $p < 0,001$) oraz *wyraźnie zdefiniowanych relacji pracy* ($m = 2,76$, $p < 0,001$). Pierwszy wymiar odzwierciedla niską gotowość pracowników do tworzenia długotrwałych związków z jedną organizacją. Drugi odzwierciedla potrzebę pracowników, aby relacje pracy opierały się na większym zaufaniu, a nie na jasnych i ściśle określonych warunkach. *Gotowość do podejmowania inicjatywy i zwiększania szans na własne zatrudnienie* były również relatywnie niskie.

Jak pokazuje kolejna tabela 20, korelacje pomiędzy postrzeganymi przez menadżerów w roli pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców są również znaczące i wahają się od średnich do silnych. Średnie wyniki pokazują, że istnieje niewielka nierównowaga sił pomiędzy zobowiązaniami menadżerów w roli pracowników i pracodawców. Zobowiązania okazały się wyższe w wymiarach postrzeganych przez pracowników zobowiązań pracodawcy. Oznacza to, że respondenci (menadżerowie pełniący rolę pracowników) postrzegają siebie jako mniej zobowiązanych wobec pracodawcy, za to oczekują większego wywiązywania się ze zobowiązań zadeklarowanych przez swojego pracodawcę. Respondenci oczekują, że najsilniejsze zobowiązania, jakie powinien mieć wobec nich pracodawca, związane są ze *stabilnymi warunkami pracy* ($m = 4,51$, $p < 0,001$), *długotrwałą umową kontraktową* ($m = 4,16$, $p < 0,001$) oraz *wsparciem organizacyjnym* ($m = 4,11$, $p < 0,001$). Można to interpretować w ten sposób, że respondenci oczekują od swoich pracodawców zapewnienia im stabilnych i przewidywalnych warunków pracy – zobowiązania te dotyczą bezpieczeństwa zatrudnienia. *Określone warunki pracy* to wymiar, w którym zobowiązania zostały ocenione najniżej. Niskie zobowiązania w tym wymiarze były zgodne z niskimi zobowiązaniami w *wyraźnie zdefiniowanych relacjach pracy* w ramach zobowiązań pracowniczych (patrz tabela 19), gdyż oba te wymiary reprezentują cechę *odczuwalności*. W przypadku cechy *ramy czasowe kontraktu* wyniki są przeciwstawne, gdyż respondenci (menadżerowie pełniący rolę pracowników) oczekują od swoich pracodawców zagwarantowania warunków dla realizacji długotrwałych relacji pracy, ale sami nie czują się zobowiązani do dłuższego pozostania i pracy na rzecz organizacji.

Tabela 20. Statystyki opisowe i korelacje pomiędzy postrzeganymi przez menadżerów w roli pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców

Zobowiązania pracodawcy	α	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Długoterminowa umowa (ramy czasowe kontraktu)	0,675	4,16	0,61	1,00							
2. Określone warunki pracy (odczuwalność)	0,809	3,22	0,89	0,25	1,00						
3. Stabilne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,729	4,51	0,57	0,54	0,39	1,00					
4. Elastyczne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,826	3,90	0,70	0,59	0,33	0,49	1,00				
5. Wsparcie organizacyjne (zakres relacji)	0,715	4,11	0,74	0,43	0,29	0,56	0,49	1,00			
6. Koncentracja na potrzebach pracowników (koncentracja uwagi)	0,826	4,01	0,69	0,29	0,35	0,52	0,51	0,56	1,00		
7. Upewnocnienie (poziom kontraktu)	0,771	4,02	0,71	0,24	0,31	0,33	0,55	0,24	0,59	1,00	
8. Równe traktowanie (poziom kontraktu)	0,825	4,18	0,68	0,24	0,29	0,41	0,32	0,29	0,31	0,36	1,00

α – Alfa Cronbacha, wartość powyżej 0,70 jest akceptowalna;
wszystkie korelacje są istotne na poziomie $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Rodzaj stanowiska pracy a wzajemne zobowiązania kontraktowe

W celu zbadania różnic między rodzajami zajmowanego stanowiska pracy w zakresie wzajemnego wywiązywania się ze zobowiązań kontraktowych przeprowadzono test dwuczynnikowej analizy wariancji ANOVA w celu porównania średnich ocen i znalezienia istotnych statystycznie różnic. Ujawniono istotne wariancje między średnimi dla prawie wszystkich wymiarów zobowiązań kontraktowych. Dla prób niezależnych

przeprowadzono test t-Studenta w celu sprawdzenia istotnych różnic między poszczególnymi rodzajami zajmowanych stanowisk pracy a wymiarami kontraktu psychologicznego, zarówno dla zobowiązań menadżerów z perspektywy pracownika, jak i pracodawcy. Statystycznie istotne różnice wystąpiły między grupą kierowników liniowych a pozostałymi rodzajami stanowisk pracy w ramach wszystkich wymiarów zobowiązań złożonych przez pracowników (menadżerów pełniących rolę pracownika) wobec pracodawcy. Wymiar *ramy czasowe kontraktu* okazał się jedynym, w którym różnice między poszczególnymi rodzajami stanowisk pracy były najmniejsze, poza istotną różnicą, którą stwierdzono wśród grupy kierowników liniowych. Menadżerowie HR oraz kierownicy średniego szczebla wykazywali podobną prawidłowość w ocenie zobowiązań złożonych przez menadżerów-pracowników z jedną istotną statystycznie różnicą zanotowaną w wymiarze *zakresu kontraktu psychologicznego* w ramach *wkładu osobistego* ($t = 2,296$, $p < 0,021$). Podobna percepcja zobowiązań złożonych przez menadżerów-pracowników wobec swoich pracodawców ujawniła się również między grupami menadżerów wyższego szczebla zarządzania i najwyższej kadry zarządzającej. Nie stwierdzono istotnych różnic między tymi grupami w aż sześciu z ośmiu wymiarów kontraktu psychologicznego. Test t ujawnił istotne różnice w wymiarach: *wkład osobisty (zakres kontraktu)* ($t = 2,81$, $p < 0,012$) oraz *koncentracja na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)* ($t = 2,66$, $p < 0,049$). Różnice między grupą właścicieli i dyrektorów generalnych stanowiących wyższą kadrę zarządzającą a grupą menadżerów wyższego i średniego szczebla okazały się być podobne. Różnice istotne statystycznie stwierdzono w sześciu wymiarach poza wymiarami: *realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)* oraz relacje społeczne (*zakres kontraktu psychologicznego*).

W zakresie postrzeganych przez menadżerów (pełniących rolę pracownika) zobowiązań wypełnianych przez pracodawców ujawnił się istotnie odmienny wzorzec zobowiązań pracowniczych. Niewiele zanotowano statystycznych różnic pomiędzy rodzajami stanowisk pracy. Wszyscy respondenci, niezależnie od rodzaju pełnionego stanowiska pracy, podobnie postrzegali zobowiązania wypełniane przez swoich pracodawców. Menadżerowie wyższego szczebla oraz najwyższa kadra zarządzająca w ten sam sposób dostrzegali szereg zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Nie stwierdzono istotnych różnic między tymi dwiema grupami w zakresie wszystkich zobowiązań pracodawcy. W dwóch wymiarach stwierdzono statystycznie istotne różnice pomiędzy grupą kierowników liniowych a wszystkimi pozostałymi rodzajami stanowisk pracy: *określone warunki pracy (odczuwalność)* (odpowiednio: $t = 4,461$ – $7,692$, $p < 0,000$) oraz *upełnomocnienie (poziom kontraktu psychologicznego)* (odpowiednio: $t = 3,212$ – $7,363$, $p < 0,000$). Podobna prawidłowość ujawniła się pomiędzy menadżerami średniego szczebla oraz menadżerami HR. Ponadto stwierdzono istotne różnice między grupą menadżerów wyższego szczebla a kierownikami liniowymi w wymiarze *elastyczne warunki pracy (stabilność–elastyczność)* (odpowiednio: $t = 3,294$, $p < 0,019$; $t = 2,767$, $p < 0,039$). Podobne wyniki uzyskali menadżerowie średniego szczebla i menadżerowie HR w ramach zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Istotną statystycznie różnicę między tymi grupami stwierdzono tylko w przypadku jednego wymiaru: *upełnomocnienie (poziom kontraktu psychologicznego)* ($t = 3,018$, $p < 0,000$).

Kolejnym krokiem w realizacji procesu badawczego było obliczenie średnich wyników dla zobowiązań złożonych przez menadżerów–pracowników wobec pracodawcy, jak i postrzeganie przez menadżerów–pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców dla każdego rodzaju stanowiska pracy. Średnie wyniki (tabele 21 i 22) pokazują wagę, jaką respondenci przywiązują do postrzeganych obustronnych zobowiązań.

W wartościach bezwzględnych menadżerowie pełniący rolę pracowników silnie postrzegają swoje zobowiązania złożone pracodawcy we wszystkich wymiarach kontraktu psychologicznego. Im wyższe średnie wyniki (skala od 1 do 5 punktów), tym silniejsze stają się zobowiązania i tym bardziej respondenci wierzą, że wypełniają postrzegane zobowiązania wobec swojego pracodawcy. Niskie wyniki wskazują słabą siłę zadeklarowanych zobowiązań lub brak zobowiązań w ocenianym wymiarze. Podobnie jest w przypadku postrzeganych zobowiązań pracodawcy – im wyższe średnie wyniki, tym respondenci (menadżerowie w roli pracownika) uważają, że pracodawca deklaruje wobec nich silniejsze zobowiązania, a niskie zobowiązania wskazują, że respondenci nie oczekują od swojego pracodawcy deklaracji zobowiązań w tych wymiarach (tabela 21). Test t-Studenta ujawnił istotne różnice w ocenie zobowiązań pracowniczych pomiędzy menadżerami liniowymi a pozostałymi rodzajami stanowisk pracy.

Kierownicy liniowi, w porównaniu z innymi rodzajami stanowisk pracy, w najniższym stopniu deklarują zobowiązania, które będą realizować wobec swojego pracodawcy. Jedyny wyjątek stanowią *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy*, których realizację grupa badanych kierowników liniowych deklaruje na średnim poziomie. Oznacza to, że kierownicy liniowi czują się zobowiązani do wykonywania pracy dokładnie w taki sposób, w jaki się tego od nich oczekuje oraz biorą odpowiedzialność tylko za realizację ściśle określonych zadań. Nie zanotowano istotnych różnic między stanowiskami pracy w wymiarze *ramy czasowe kontraktu*. Wszyscy respondenci niezależnie od rodzaju piastowanego stanowiska pracy wykazywali niski poziom zobowiązań w ramach *realizacji kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)*, co wskazuje, że nie są oni zdecydowani wiązać się z organizacją na dłużej. Z innymi zobowiązaniami pracowniczymi rodzaj zajmowanego stanowiska pracy utrzymywał pozytywne, istotne związki ($r = 0,196-0,374$). Analiza korelacji ponadto wykazała istotne zależności pomiędzy zajmowanym stanowiskiem pracy a *wyraźnie zdefiniowanymi relacjami pracy (odczuwalność)* ($r = 0,314$, $p < 0,000$), *wkładem osobistym (zakres kontraktu)* ($r = 0,371$, $p < 0,000$) oraz *inicjatywą (poziom kontraktu)* ($r = 0,326$, $p < 0,000$). Wyniki te wskazują, że menadżerowie (pełniący rolę pracownika) oraz najwyższa kadra zarządzająca postrzegają siebie jako osoby silniej zobowiązane wobec swojej organizacji niż kierownicy liniowi.

Siła zobowiązania do pozostania w organizacji na dłużej jest skorelowana z siłą zobowiązania w wymiarze *zakres kontraktu* na skali *wkład osobisty* ($r = 0,415$, $p < 0,000$), *relacje społeczne* ($r = 0,237$, $p < 0,000$) oraz *koncentracja na potrzebach organizacji* ($r = 0,311$, $p < 0,000$). Osoby, które są chętne do wnoszenia większego wkładu osobistego i koncentrują się w swoim zachowaniu na potrzebach i interesach organizacji, są bardziej gotowe do realizacji swojej kariery w organizacji, w której są zatrudnione.

Największe różnice w średnich ocenach zarówno jeśli chodzi o zobowiązania pracownicze, jak i pracodawcy (tabela 21 i 22) zanotowano w grupie kierowników liniowych. Ich percepcja zobowiązań wobec swojego pracodawcy różni się od rozumienia deklarowanych zobowiązań w pozostałych grupach zajmowanych stanowisk pracy. Kierownicy liniowi najwyższą wagę przywiązywali do realizacji zobowiązań w zakresie *relacji społecznych (zakres kontraktu)* ($m = 4,22$, $sd = 0,689$), *koncentracji na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)* ($m = 3,98$, $sd = 0,655$) oraz *dynamicznej skuteczności działania (stabilność-elastyczność)* ($m = 3,88$, $sd = 0,787$). Innymi słowy, kierownicy liniowi bardziej poczuwają się do zespołowej pracy, podejmowania działania w interesie organizacji i większego reagowania na zmieniające się warunki. Najniższe wśród kierowników liniowych okazały się zobowiązania w wymiarze *realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)* ($m = 3,09$, $sd = 0,881$). W porównaniu z innymi rodzajami zajmowanych stanowisk pracy, kierownicy liniowi najwyższą wagę przywiązywali do realizacji swoich zobowiązań w wymiarze *wyraźnie zdefiniowanych relacji pracy (odczuwalność)* ($m = 3,64$, $sd = 0,935$), które wskazują na gotowość do ponoszenia odpowiedzialności tylko w ramach jasno określonych i sprecyzowanych zadań zawodowych.

Tabela 21. Średnie wyniki dla zobowiązań złożonych przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy

Zobowiązania pracownicze	α	Kierownik liniowy		Menadżer HR		Menadżer średniego szczebla		Menadżer wyższego szczebla		Wyższa kadra za- rządzająca	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
1. Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)	0,834	3,09	0,881	3,20	0,861	3,15	0,916	3,22	0,055	3,31	0,923
2. Wyraźnie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność)	0,781	3,64	0,935	2,87	0,985	2,65	0,917	2,43	0,992	2,17	0,936
3. Dynamiczna skuteczność działania (stabilność-elastyczność)	0,742	3,88	0,787	3,99	0,648	4,21	0,609	4,26	0,617	4,42	0,652
4. Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu)	0,745	3,41	0,655	3,65	0,598	3,89	0,654	4,11	0,595	4,32	0,594

5. Relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu)	0,734	4,22	0,689	4,25	0,596	4,18	0,696	4,28	0,597	4,33	0,418
6. Zwiększanie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)	0,791	3,48	0,757	3,79	0,697	3,99	0,729	3,99	0,678	4,18	0,707
7. Koncentracja na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)	0,784	3,98	0,655	4,15	0,585	4,18	0,589	4,26	0,591	4,46	0,418
8. Inicjatywa (poziom kontrakt)	0,722	3,56	0,722	3,87	0,693	3,99	0,623	4,23	0,652	4,39	0,597

Uwaga: α – Alfa Cronbacha, $p > 0,000$.

Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy liniowi są gotowi dotrzymywać obietnic jedynie w ramach wyraźnie uzgodnionych warunków i zasad pracy. Przedstawiciele tej grupy są mniej zaangażowani i w mniejszym stopniu czują się zobowiązani wobec organizacji, w której są zatrudnieni. Menadżerowie wyższego szczebla wykazali zupełnie odwrotny wzorzec zobowiązań. Deklarowali oni relatywnie wysokie zobowiązania na wszystkich wymiarach z wyjątkiem *wyraźnie zdefiniowanych relacji pracy (odczuwalność)* ($m = 2,43$, $sd = 0,992$). Menadżerowie wyższego szczebla chętnie biorą odpowiedzialność za własne zdolności do osiągnięcia pożądaných wysokich wyników, wnoszenia osobistego wkładu oraz dostosowywania własnych zachowań do interesów i potrzeb organizacji, dla której pracują. Niskie zobowiązania w zakresie *wyraźnie zdefiniowanych relacji pracy (odczuwalność)* wskazują, że menadżerowie wyższego szczebla oczekują relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i synergii działania.

Różnice między rodzajami zajmowanych stanowisk pracy w zakresie zobowiązań wypełnianych przez pracodawców były niewielkie i w większości nieistotne (tabela 22). Różnice między wszystkimi rodzajami stanowisk okazały się być statystycznie znaczące jedynie w dwóch wymiarach: *określone warunki pracy (odczuwalność)* i *upelnomocnienie (poziom kontrakt)*. Kierownicy liniowi i menadżerowie HR oraz średniego szczebla w porównaniu z innymi rodzajami stanowisk, postrzegali swoich pracodawców jako bardziej zobowiązanych do zapewnienia jednoznacznie określonych, wyraźnie sprecyzowanych warunków pracy, gdzie system wynagradzania jest jasny i stabilny. *Określone warunki pracy (odczuwalność)* korelują dodatnio, ale ze słabą siłą, z dwoma wymiarami: *stabilnymi warunkami pracy (stabilność-elastyczność)* ($r = 0,391$, $p < 0,000$) i *równym traktowaniem (poziom kontrakt)* ($r = 0,286$, $p < 0,000$). Odwrotną zależność zaobserwowano w przypadku wymiaru *upelnomocnienia (poziom kontrakt)*. Badana grupa kierowników liniowych uzyskała najniższe wyniki w tym wymiarze.

Średnie oceny dla postrzeganych przez menadżerów pełniących rolę pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców (bez względu na pełnione stanowisko pracy) wykazały wysokie zobowiązania we wszystkich wymiarach z wyjątkiem *określonych warunków pracy (odczuwalność)*. Wysokie wyniki w pozostałych wymiarach wskazują, że respondenci są dość wymagający w stosunku do swojego pracodawcy. Oczekują od swoich pracodawców dużej skali wywiązywania się z deklarowanych zobowiązań.

Tabela 22. Średnie wyniki dla postrzeganych przez menadżerów pełniących rolę pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy

Zobowiązania pracodawcy	α	Kierownik liniowy		Menadżer HR		Menadżer średniego szczebla		Menadżer wyższego szczebla		Wyższa kadra za- rządzająca	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
1. Długoterminiowa umowa (ramy czasowe kontraktu)	0,695	4,22	0,599	4,24	0,629	4,18	0,547	4,31	0,567	4,18	0,698
2. Określone warunki pracy (odczuwalność)	0,787	3,68	0,783	3,33	0,821	3,21	0,835	2,92	0,899	2,82	1,014
3. Stabilne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,791	4,55	0,587	4,49	0,539	4,42	0,567	4,49	0,579	4,48	0,546
4. Elastyczne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,834	4,01	0,576	4,07	0,785	4,04	0,627	4,14	0,679	4,24	0,647
5. Wsparcie organizacyjne (zakres relacji)	0,719	4,18	0,679	4,24	0,644	4,13	0,680	4,22	0,639	4,29	0,639
6. Koncentracja na potrzebach pracowników (koncentracja uwagi)	0,759	4,16	0,754	4,10	0,786	4,05	0,732	4,13	0,693	4,14	0,677
7. Upełnomocnienie (poziom kontraktu)	0,735	3,86	0,697	4,07	0,675	4,24	0,623	4,43	0,628	4,46	0,687
8. Równe traktowanie (poziom kontraktu)	0,718	4,32	0,721	4,31	0,679	4,12	0,734	4,13	0,745	4,22	0,652

Uwaga: α – Alfa Cronbacha, $p > 0,000$.

Źródło: opracowanie własne.

Zobowiązania były najwyższe w grupie menadżerów wyższego szczebla i dotyczyły następujących wymiarów: *długoterminowej umowy (ramy czasowe kontraktu)* ($m = 4,31$, $sd = 0,567$), *stabilnych warunków pracy (stabilność–elastyczność)* ($m = 4,49$, $sd = 0,579$) i *uppełnomocnienia (poziom kontraktu)* ($m = 4,43$, $sd = 0,628$). Oczekiwania kierowników liniowych w zakresie zobowiązań wypełnianych przez pracodawców były z kolei najwyższe w wymiarach: *stabilne warunki pracy (stabilność–elastyczność)* ($m = 4,55$, $sd = 0,587$), *równe traktowanie (poziom kontraktu)* ($m = 4,32$, $sd = 0,721$) oraz *długoterminowa umowa (ramy czasowe kontraktu)* ($m = 4,22$, $sd = 0,599$). Kierownicy liniowi oczekują, że pracodawcy zapewnią im stabilne i bezpieczne warunki i środowisko pracy oraz równe traktowanie wszystkich pracowników. Zobowiązania te zostały ocenione przez tę grupę nieco wyżej niż przez grupę menadżerów wyższego szczebla.

Podsumowując, można stwierdzić, że grupa menadżerów wyższego szczebla różniła się od pozostałych rodzajów zajmowanych stanowisk pracy tym, że ich własne zobowiązania deklarowane wobec pracodawcy są równie wysokie, jak postrzegane przez nich zobowiązania wypełniane przez pracodawców. Grupa kierowników liniowych poczuwała się w niewielkim stopniu do deklarowania zobowiązań wobec organizacji, w której są zatrudnieni, ale w zamian relatywnie silniej oczekiwała deklaracji zobowiązań od swoich pracodawców. Ze względu na zaobserwowaną różnicę w sile obopólnych zobowiązań, można stwierdzić, że kierownicy liniowi nie posiadają zrównoważonej formy kontraktu psychologicznego.

Moderujący wpływ predyktorów na wymiary kontraktu psychologicznego

W celu zbadania moderującej roli czynników indywidualnych i czynnika kontekstowego, jakim jest rodzaj zajmowanego stanowiska pracy, na poszczególne wymiary kontraktów psychologicznych, przeprowadzono analizę regresji liniowej metodą krokową. Pierwszy blok zawierał zmienne indywidualne/demograficzne: płeć, wiek, poziom wykształcenia, staż pracy w organizacji. Drugi blok składał się ze zmiennej kontekstowej: zajmowanego stanowiska pracy. Analizę przeprowadzono dwukrotnie, dla zobowiązań złożonych przez pracowników (menadżer pełniący rolę pracownika) wobec pracodawcy i dla postrzeganych przez pracowników (menadżerów pełniących rolę pracownika) zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Wyniki obustronnych zobowiązań obrazują tabele 23 i 24.

Tabela 23. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów zobowiązań złożonych przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy

Istotnie statystycznie współczynniki regresji β	1		2		3		4		5		6		7		8	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Płeć ^a									0,121*	0,149*			0,106*	0,143*		
Wiek	0,285*	0,294*			-0,123*	-0,129*					-0,234*	-0,246				
Poziom wykształcenia			-0,195*	-0,098*	0,154*	0,071	0,173*	0,045			0,198*	0,123*	0,130*	0,061	0,186*	0,091
Staż pracy w firmie	0,158*	0,159*														
Rodzaj zajmowanego stanowiska pracy				-0,302*		0,265*		0,363*				0,224*		0,216*		0,316*
R2	0,145	0,151	0,041	0,105	0,057	0,099	0,038	0,148	0,029	0,045	0,075	0,115	0,036	0,072	0,041	0,125
R2 change	0,007		0,120		0,058		0,107		0,017		0,035		0,034		0,081	
F change	1,643		63,099**		43,469**		95,748**		10,014**		36,021**		26,515**		68,121**	

1 – Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe); 2 – Wyrażenie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność); 3 – Dynamiczna skuteczność działania (niska stabilność); 4 – Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu); 5 – Relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu); 6 – Zwiększenie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi); 7 – Skupienie się na potrzebach organizacyjnych (koncentracja uwagi); 8 – Inicjatywa (poziom kontraktu).

Przedstawiono tylko istotne statystycznie standardowe współczynniki regresji β : * – $p < 0,05$; ** – $p < 0,001$.

^a Zakodowane jako: 1=mężczyzna, 2=kobieta.

Źródło: opracowanie własne.

Niskie wartości współczynnika determinacji R-kwadrat wskazują, że wybrane predyktory odpowiadają za 5 do 13% wariacji zmiennych wyniku (dla zobowiązań zadeklarowanych przez menadżerów pełniących rolę pracowników swoim pracodawcom), co świadczy o dobrym dopasowaniu modelu predykcyjnego do próby. Analiza zobowiązań pracowniczych pokazuje, że rodzaj zajmowanego stanowiska pracy w organizacji nie wpływa jedynie na wymiar: *realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe)*. Rodzaj zajmowanego stanowiska pracy okazał się istotnie ujemnie powiązany z *wyraźnie zdefiniowanymi relacjami pracy (odczuwalność)*. Zależność ta wskazuje, że pracownicy zatrudnieni na wyższych stanowiskach menadżerskich oraz najwyższa kadra zarządzająca nie przywiązują takiej uwagi do realizacji zobowiązania w tym wymiarze, jak w przypadku pozostałych wymiarów.

Wpływ rodzaju zajmowanego stanowiska pracy jest mediowany przez płeć w ramach dwóch zobowiązań. Na siłę zobowiązań w wymiarze *relacje społeczne (zakres kontraktu)* wśród mężczyzn wpływała rodzaj zajmowanego stanowiska pracy. Wśród grupy kobiet rodzaj stanowiska nie osiągnął istotnego wpływu. Oczekuje się z kolei, że menadżerki wyższego i najwyższego szczebla zarządzania będą kreowały większe zobowiązania w wymiarze *koncentracja na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)*.

Wiek w istotny sposób wpływa na siłę zobowiązań w trzech wymiarach kontraktu psychologicznego. Zanotowano pozytywny wpływ na zobowiązania złożone przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy związane z wymiarem *realizacji kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)*, co oznacza, że osoby powyżej 40 roku życia będą deklarowały silniejsze zobowiązania w sytuacji, gdy pozostaną dłużej w organizacji. W pozostałych dwóch wymiarach wiek pełni rolę słabego mediatora, wykazując negatywny związek z *dynamiczną skutecznością działania (stabilność-elastyczność)* i *zwiększaniem szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)*, co wskazuje, iż osoby do 40 roku życia zatrudnione na wyższych i najwyższych w hierarchii menadżerskich stanowiskach pracy będą deklarowały silniejsze zobowiązania w tych wymiarach kontraktu psychologicznego.

Analiza regresji liniowej została również wykorzystana do oceny wpływu zmiennych demograficznych i zmiennej związanej z rodzajem zajmowanego stanowiska pracy na osiem wymiarów kontraktu psychologicznego wypełnianych przez pracodawców (tabela 24). Zdolność dopasowania modelu predykcyjnego do przewidywania wyników na ośmiu wymiarach zobowiązań deklarowanych przez pracodawcę jest słaba; kwadraty R wskazują, że wybrane predyktory odpowiadają jedynie za 3 do 10% wariacji zmiennych wynikowych (zobowiązań zadeklarowanych przez pracodawcę). Rodzaj zajmowanego stanowiska pracy ma znacząco wpływa jedynie w trzech wymiarach zobowiązań: *określone warunki pracy (odczuwalność)*, *elastyczne warunki pracy (stabilność-elastyczność)* oraz *upełnomocnienie (poziom kontraktu)*. Wartości beta w regresji zmiennej rodzaj zajmowanego stanowiska pracy na pozostałych pięciu wymiarach nie były istotne statystycznie. Wiek i płeć okazały się być lepszymi predyktorami postrzeganej siły zobowiązań deklarowanych przez pracodawcę. Wyniki wskazują, że kobiety do 40. roku życia mają silniejsze oczekiwania w ramach realizacji zadeklarowanych zobowiązań przez pracodawców.

Tabela 24. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów postrzeganych przez menadżerów pełniących rolę pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców

Istotnie statystycznie współczynniki regresji β	1		2		3		4		5		6		7		8	
	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2	Krok 1	Krok 2
Płeć ^a	0,136*	0,151*			0,165*	0,156*	0,79	0,089	0,146*	0,157*	0,109*	0,111*			0,146*	0,132*
Wiek	-0,107	-0,109					-0,214*	-0,226*	-0,99	-0,119*	-0,117*	-0,119*	-0,143*	-0,157*		
Poziom wykształcenia			-0,144*	0,029			0,121*	0,75	0,079				0,176*	0,084		
Staż pracy w firmie																
Rodzaj zajmowanego stanowiska pracy	-		-	-0,297*			-	0,098	-		-		-	0,273*	-	
R2	0,028	0,025	0,015	0,088	0,024	0,026	0,046	0,053	0,036	0,043	0,027	0,029	0,047	0,099	0,024	0,027
R2 change	0,007		0,064		0,001		0,009		0,003		0,001		0,057		0,002	
F change	2,796		55,261*		0,006		6,759		1,735		0,034		49,111*		3,262	

1 – Długoterminowa umowa (ramy czasowe); 2 – Określone warunki pracy (odczuwalność); 3 – Stabilne warunki pracy (stabilność-stabilność); 4 – Elastyczne warunki pracy (stabilność-stabilność); 5 – Wsparcie organizacyjne (zakres kontraktu); 6 – Koncentracja na potrzebach pracownika (koncentracja uwagi); 7 – Upełnomocnienie (poziom kontraktu); 8 – Równe traktowanie (poziom kontraktu).

Przedstawiono tylko istotne statystycznie standardowe współczynniki regresji β : $p < 0,05$; $p < 0,001$.

^a Zakodowane jako: 1= mężczyzna, 2= kobieta.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza regresji liniowej została również wykorzystana do oceny wpływu zmiennych demograficznych i zmiennej związanej z rodzajem zajmowanego stanowiska pracy na osiem wymiarów kontraktu psychologicznego wypełnianych przez pracodawców (tabela 24). Zdolność dopasowania modelu predykcyjnego do przewidywania wyników na ośmiu wymiarach zobowiązań deklarowanych przez pracodawcę jest słaba; kwadraty R wskazują, że wybrane predyktory odpowiadają jedynie za 3 do 10% wariancji zmiennych wynikowych (zobowiązań zadeklarowanych przez pracodawcę). Rodzaj zajmowanego stanowiska pracy ma znacząco wpływa jedynie w trzech wymiarach zobowiązań: *określone warunki pracy (odczuwalność)*, *elastyczne warunki pracy (stabilność–elastyczność)* oraz *upelnomocnienie (poziom kontraktu)*. Wartości beta w regresji zmiennej rodzaj zajmowanego stanowiska pracy na pozostałych pięciu wymiarach nie były istotne statystycznie. Wiek i płeć okazały się być lepszymi predyktorami postrzeganej siły zobowiązań deklarowanych przez pracodawcę. Wyniki wskazują, że kobiety do 40. roku życia mają silniejsze oczekiwania w ramach realizacji zadeklarowanych zobowiązań przez pracodawców.

6.4. Kontrakt psychologiczny z perspektywy menadżerów jako reprezentantów organizacji

Zobowiązania kontraktowe pracowników i pracodawców z perspektywy menadżera jako pracodawcy

Kolejnym etapem w realizacji procesu badawczego było przeanalizowanie rozumienia kontraktu psychologicznego z perspektywy menadżerów będących reprezentantami pracodawców. Grupa menadżerów poproszona została o ocenę obojętnych zobowiązań kontraktowych z punktu widzenia pracodawcy. Wyniki tego badania pozwalają ocenić, czy i w jakim stopniu istnieje porozumienie między obiema stronami (pracownika i pracodawcy) w zakresie ich wzajemnych zobowiązań wynikających z założeń kontraktu psychologicznego.

Przeprowadzone korelacje między zobowiązaniami pracownika i pracodawcy z punktu widzenia menadżera jako reprezentanta organizacji wskazują głównie na średnie związki pomiędzy wymiarami. Jednocześnie analiza korelacji wykazała ujemny silny związek między wymiarami: *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność)* i *inicjatywa (poziom kontraktu)* ($r = -0,423$, $p < 0,001$), a także silnie dodatnie związki między wymiarami: *dynamiczna skuteczność działania (stabilność–elastyczność)* a *koncentracja na potrzebach organizacyjnych (koncentracja*

uwagi) ($r = 0,465$, $p < 0,001$) oraz *inicjatywa (poziom kontraktu)* a *zwiększanie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)* ($r = 0,763$, $p < 0,001$).

W przypadku zobowiązań organizacji wobec swoich pracowników analiza korelacji wykazała ujemny silny związek między wymiarami: *długotrwała umowa (ramy czasowe kontraktu)* a *elastyczne warunki pracy (stabilność–elastyczność)* ($r = -0,485$, $p < 0,001$) oraz *określone warunki pracy (odczuwalność)* a *uppełnomocnienie (poziom kontraktu)* ($r = -0,623$, $p < 0,001$).

W celu zbadania różnic między rodzajami zajmowanego stanowiska pracy w zakresie wywiązywania się z wzajemnych zobowiązań kontraktowych przeprowadzono test dwuczynnikowej analizy wariancji ANOVA w celu porównania średnich ocen i znalezienia istotnych statystycznie różnic. Ujawniono istotne wariancje między średnimi dla prawie wszystkich wymiarów zobowiązań kontraktowych. Dla prób niezależnych przeprowadzono test t-Studenta w celu sprawdzenia istotnych różnic między poszczególnymi rodzajami zajmowanych stanowisk pracy a wymiarami kontraktu psychologicznego zarówno dla oczekiwania menadżerów (pełniących rolę reprezentantów organizacji) w ramach wypełniania zobowiązań pracowników wobec pracodawcy, jak i opinii menadżerów (pełniących rolę reprezentantów organizacji) w ramach wypełniania zobowiązań organizacji wobec pracowników. Nie stwierdzono istotnych różnic między menadżerami średniego i wyższego szczebla w zakresie zobowiązań pracowniczych, jak i zobowiązań pracodawcy. Istotne różnice stwierdzono między najwyższą kadrą zarządzającą a menadżerami średniego szczebla w przypadku dwóch wymiarów kontraktu w ramach zobowiązań wypełnianych przez pracowników: *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność)* ($t = 3,46$, $p < 0,001$) i *koncentracja na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)* ($t = 2,64$, $p < 0,031$) oraz w dwóch wymiarach zobowiązań wypełnianych przez pracodawcę: *określone warunki pracy (odczuwalność)* ($t = 2,96$, $p < 0,011$) i *stabilne warunki pracy (stabilność–elastyczność)* ($t = 2,632$, $p < 0,05$). Zanotowano ponadto istotną różnicę w pomiędzy menadżerami wyższego szczebla a najwyższą kadrą zarządzającą. Test t-Studenta wykazał taką różnicę w dwóch wymiarach dla wypełnianych zobowiązań przez pracodawcę: *stabilność warunków pracy (stabilność–elastyczność)* ($t = 3,221$, $p < 0,000$) oraz *wsparcie organizacyjne (zakres kontraktu)* ($t = 2,358$, $p < 0,020$).

Średnie wyniki (tabela 25 i 26) dla zobowiązań pracowniczych odzwierciedlają oczekiwania pracodawców co do siły zobowiązań pracowników wobec organizacji, a średnie wyniki dla zobowiązań pracodawcy pokazują, jak pracodawcy rozumieją zobowiązania organizacji deklarowane wobec pracowników.

Tabela 25. Średnie wyniki dla postrzeganych przez pracodawców (menadżerów w roli reprezentantów organizacji) zobowiązań wypełnianych przez pracowników w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy

Zobowiązania pracownicze	α	Menadżer średniego szczebla		Menadżer wyższego szczebla		Wyższa kadra zarządzająca	
		M	SD	M	SD	M	SD
1. Realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe kontraktu)	0,814	3,25	0,686	3,21	0,852	3,32	0,523
2. Wyrażenie zdefiniowanych relacji pracy (odczuwalność)	0,741	2,85	0,717	2,43	0,982	2,46	0,936
3. Dynamiczna skuteczność działania (stabilność-elastyczność)	0,706	4,14	0,619	4,26	0,517	4,39	0,551
4. Wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu)	0,705	3,78	0,454	4,11	0,435	4,08	0,494
5. Relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu)	0,764	4,38	0,594	4,49	0,507	4,37	0,598
6. Zwiększanie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)	0,781	3,79	0,529	3,89	0,677	3,98	0,707
7. Koncentracja na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)	0,684	4,38	0,469	4,46	0,501	4,41	0,576
8. Inicjatywa (poziom kontraktu)	0,692	4,19	0,522	4,20	0,559	4,31	0,596

Uwaga: α – Alfa Cronbacha, $p > 0,000$.

Źródło: opracowanie własne

Wyniki pokazują, że pracodawcy (menadżerowie w roli reprezentantów organizacji) oczekują od pracowników większej dynamiki skuteczności działania, koncentracji na potrzebach organizacji, większej skłonności do negocjowania warunków zatrudnienia i relacji społecznych z innymi pracownikami oraz wypełniania zadań wykraczających poza rolę przypisaną danemu stanowisku pracy. Oczekują również, że pracownicy poprzez swój wkład osobisty będą utrzymywać wiedzę i umiejętności na wymaganym poziomie.

Tabela 26. Średnie wyniki dla postrzeganych przez pracodawców (menadżerów w roli reprezentantów organizacji) zobowiązań wypełnianych przez organizację wobec swoich pracowników w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy

Zobowiązania pracodawcy	α	Menadżer śred- niego szczebla		Menadżer wyż- szego szczebla		Wyższa kadra zarządzająca	
		M	SD	M	SD	M	SD
1. Długoterminowa umowa (ramy czasowe kontraktu)	0,764	4,18	0,446	4,32	0,469	4,28	0,492
2. Określone warunki pracy (odczuwalność)	0,726	3,41	0,734	2,96	0,735	2,82	0,614
3. Stabilne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,691	4,62	0,467	4,59	0,409	4,41	0,526
4. Elastyczne warunki pracy (stabilność-elastyczność)	0,739	4,24	0,576	4,14	0,549	4,19	0,567
5. Wsparcie organizacyjne (zakres relacji)	0,709	4,33	0,481	4,19	0,604	4,29	0,534
6. Koncentracja na potrzebach pracowników (koncentracja uwagi)	0,748	4,25	0,433	4,19	0,566	4,18	0,667
7. Uppełnomocnienie (poziom kontraktu)	0,755	4,04	0,621	4,34	0,584	4,26	0,581
8. Równe traktowanie (poziom kontraktu)	0,710	4,18	0,634	4,39	0,565	4,23	0,665

Uwaga: α – Alfa Cronbacha, $p > 0,000$.

Źródło: opracowanie własne.

W zamian, zgodnie z rozumowaniem menadżerów jako reprezentantów organizacji, organizacja jest zobowiązana do tworzenia stabilnego środowiska pracy i wiązania się ze swoimi pracownikami na dłużej, udzielania wsparcia w radzeniu sobie z problemami oraz zaspokajania potrzeb osobistych pracowników, które umożliwiają realizację kariery zawodowej w ramach organizacji. *Określone warunki pracy (odczuwalność)* okazał się jedynym wymiarem, który uzyskał niską ocenę. Oznacza to, że w opinii menadżerów, organizacje chcą pozostawić swoim pracownikom możliwość dokonywania zmian w organizacji pracy i zadaniach wykonywanych w ramach obowiązków zawodowych.

Zobowiązania kontraktowe reprezentantów organizacji a realizacja własnego kontraktu psychologicznego

W kolejnym kroku, aby wykazać istotne różnice w kontraktach psychologicznych ocenianych z dwóch różnych perspektyw menadżerów – jako reprezentantów organizacji oraz menadżerów jako pracowników oceniających własne zobowiązania, przeprowadzono test t-Studenta. Im wyższy średni wynik, tym silniejsze są postrzegane zobowiązania i przypuszczalnie tym silniejszy jest ich wpływ na zachowanie jednostki.

Wśród menadżerów średniego szczebla nie stwierdzono istotnych różnic zarówno w wymiarze zobowiązań pracowniczych, jak i zobowiązań wobec pracodawcy. Ich własne postrzegane zobowiązania były tożsame ze zobowiązaniami, których realizacji oczekują (jako reprezentanci organizacji) od swoich pracowników.

Różnice ujawniły się wśród najwyższej kadry zarządzającej. Istotnie statystycznie różnice zanotowano w dwóch wymiarach: *wkład osobisty (zakres kontraktu)* ($t = 3,68$, $p < 0,001$) oraz *zwiększanie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)* ($t = 4,24$, $p < 0,000$). Oznacza to, że *top management* oczekuje mniejszego wkładu i słabszego negocjowania warunków zatrudnienia od swoich pracowników niż od siebie.

W grupie menadżerów wyższego szczebla stwierdzono największą ilość różnic pomiędzy dwoma perspektywami w zakresie zobowiązań pracodawcy i pracowniczych.

Różnice w ocenie ich własnych zobowiązań (jako pracowników) wystąpiły w dwóch wymiarach. Oceniając własne zobowiązania kontraktowe w wymiarze *koncentracji na potrzebach organizacji (koncentracja uwagi)* z perspektywy pracownika, menadżerowie wyższego szczebla uzyskali nieco niższe wyniki niż oceniając te zobowiązania w roli reprezentanta organizacji (odpowiednio $m = 4,24$ i $m = 4,33$; $t = -2,20$, $p < 0,002$). Podobna prawidłowość występuje w ocenie zobowiązań w wymiarze: *relacje społeczne (zakres kontraktu)* (ocenianych w roli pracownika $m = 4,38$ i ocenianych w roli reprezentanta organizacji $m = 4,51$; $t = -2,09$, $p < 0,001$). Menadżerowie jako reprezentanci organizacji oczekują, że pracownicy będą mieli silniejsze zobowiązania w tych wymiarach, ponieważ właśnie tak postrzegają swoje własne zobowiązania wobec pracodawcy.

Różnice w ocenie zobowiązań (jako reprezentantów organizacji) ujawniły się w czterech wymiarach: *określone warunki pracy (odczuwalność)* (perspektywa pracownika: $m = 4,31$; perspektywa reprezentanta organizacji: $m = 4,39$; $t = -2,76$, $p < 0,001$), *stabilne warunki pracy (stabilność-elastyczność)* (perspektywa pracownika: $m = 4,46$; perspektywa reprezentanta organizacji: $m = 4,62$; $t = -1,99$, $p < 0,002$), *równe traktowanie (poziom kontrakt)* (perspektywa pracownika: $m = 4,38$; perspektywa reprezentanta organizacji: $m = 4,56$; $t = -2,967$, $p < 0,006$) oraz *upełnomocnienia*. W trzech pierwszych wymiarach menadżerowie uzyskali wyższe wyniki jako reprezentanci organizacji, w wymiarze *upełnomocnienie* wyniki były odwrotne. Menadżerowie jako pracownicy bardziej oczekują od

organizacji upelnomocnienia i podejmowania decyzji organizacyjnych przez nich samych niż uważają, że organizacja jest zobowiązana do upelnomocnienia innych pracowników (perspektywa pracownika: $m = 4,29$; perspektywa reprezentanta organizacji: $m = 4,11$; $t = 2,963$, $p < 0,05$).

Zobowiązania kontraktowe menadżerów jako reprezentantów organizacji a realizacja kontraktu psychologicznego ze względu na zajmowane stanowisko pracy

Ostatnim etapem procesu badawczego było wykazanie różnic w znaczeniu i sile przypisywanej zobowiązaniom pracowników i pracodawców. W celu porównania średnich ocen i znalezienia istotnych statystycznie różnic między rodzajami zajmowanego stanowiska pracy i perspektywy reprezentanta organizacji w zakresie wzajemnego wywiązywania się ze zobowiązań kontraktowych przeprowadzono test dwuczynnikowej analizy wariancji ANOVA. Okazuje się, że największe różnice w ocenie obopólnych zobowiązań występują pomiędzy menadżerami średniego szczebla a menadżerami jako przedstawicielami organizacji oraz pomiędzy menadżerami wyższego szczebla a menadżerami jako przedstawicielami organizacji. Najmniejsze i nieistotne statystycznie różnice zanotowano między najwyższą kadrą zarządzającą a menadżerami jako przedstawicielami organizacji.

Test t-Studenta ujawnił istotne różnice pomiędzy menadżerami średniego szczebla a menadżerami jako przedstawicielami organizacji w siedmiu z ośmiu wymiarów zobowiązań pracowniczych ($t = 3,426$ – $7,653$, $p < 0,000$). Brak istotności statystycznej zanotowano w ramach wymiaru *realizacja kariery zawodowej (ramy czasowe kontraktu)*.

Podobny układ różnic wystąpił w ocenach porównujących menadżerów wyższego szczebla i menadżerów jako przedstawicieli organizacji. Test t-Studenta ujawnił istotne różnice w siedmiu wymiarach zobowiązań pracowniczych ($t = 2,893$ – $5,495$, $p < 0,001$ – $0,000$) za wyjątkiem *realizacji kariery zawodowej (ramy czasowe kontraktu)*.

W wymiarach dotyczących zobowiązań kontraktowych realizowanych przez pracowników (reprezentantów organizacji) zarówno menadżerowie średniego szczebla, jak i menadżerowie wyższego szczebla uzyskali niższe wyniki niż oczekiwaliby pracodawcy we wszystkich wymiarach. Największa różnica w ocenie siły zobowiązań wystąpiła w wymiarze *inicjatywa (poziom kontraktu)* i *zwiększanie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)*. Może to oznaczać, że od menadżerów-reprezentantów organizacji firma oczekuje wzięcia większej odpowiedzialności za swoją pracę w ramach organizacji, rozwój kariery i negocjowania warunków pracy niż są na to gotowi.

W tej samej grupie porównawczej (pomiędzy menadżerami średniego szczebla a menadżerami jako przedstawicielami organizacji) istotne różnice ujawniły się w sześciu wymiarach przypisywanych wypełnianiu zobowiązań przez pracodawców

($t = 2,307-6,009$, $p < 0,05-0,001$). Brak istotności statystycznej zanotowano w ramach wymiarów: *długoterminowa umowa (ramy czasowe kontraktu)* oraz *koncentracja na potrzebach pracowników (koncentracja uwagi)*.

W ramach przypisywania wypełniania zobowiązań przez pracodawców (w ocenach porównujących menadżerów wyższego szczebla i menadżerów jako przedstawicieli organizacji) brak istotności statystycznej ujawnił się w trzech wymiarach: *realizacja kariery zawodowej (ramy czasowe kontraktu)* ($t = 2,207$, $p < 0,05$), *stabilne warunki pracy (stabilność–elastyczność)* ($t = 2,304$, $p < 0,001$) oraz *koncentracja na potrzebach pracowników (koncentracja uwagi)* ($t = 2,893$, $p < 0,001$).

Różnice w ocenie zobowiązań kontraktowych wypełnianych przez pracodawcę są podobne. Kierownicy średniego i wyższego szczebla postrzegają swoje organizacje jako mające wobec nich słabsze zobowiązania niż oceniają to pracodawcy. Wymiarami, w których menadżerowie średniego i wyższego szczebla postrzegali, że organizacja posiada wobec nich większe zobowiązania niż oceniali to pracodawcy, są wymiary dotyczące: *określonych warunków pracy (odczuwalność)*, *elastyczne warunki pracy (stabilność–elastyczność)* oraz *upełnomocnienie (poziom kontraktu)*.

Zakończenie – wnioski i rekomendacje

Wnioski z przeprowadzonego badania PAPI

Celem pierwszego badania ilościowego PAPI była identyfikacja czynników kształtujących kontrakt psychologiczny. Opierając się na podstawach teoretycznych i wynikach badań McLean Parksa i współpracowników [1998] oraz Selsa wraz z zespołem badawczym [2004], zaproponowano sześć wymiarów i zidentyfikowano cechy dla każdego wymiaru, aby uchwycić charakter współczesnych kontraktów psychologicznych. Sformułowano dwa zestawy pozycji do opisu zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy oraz postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Dwukrotnie przeprowadzona analiza czynnikowa została przeprowadzona dla perspektywy pracowników i pracodawców. Najlepszą koncepcyjnie interpretowalną strukturą czynnikową okazało się osiem wymiarów dotyczących zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy oraz osiem wymiarów dotyczących postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców.

Wymiary dla zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy to: 1 – *realizacja kariery w organizacji (ramy czasowe)*; 2 – *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy (odczuwalność)*; 3 – *dynamiczna skuteczność działania (niska stabilność)*; 4 – *wkład osobisty (szeroki zakres kontraktu)*; 5 – *relacje społeczne (szeroki zakres kontraktu)*; 6 – *zwiększenie szans na zatrudnienie (koncentracja uwagi)*; 7 – *skupienie się na potrzebach organizacyjnych (koncentracja uwagi)*; 8 – *inicjatywa (poziom kontraktu)*. Wymiary dla postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców to: 1 – *długoterminowa umowa (ramy czasowe)*; 2 – *określone warunki pracy (odczuwalność)*; 3 – *stabilne warunki pracy (stabilność–stabilność)*; 4 – *elastyczne warunki pracy (stabilność–elastyczność)*; 5 – *wsparcie organizacyjne (zakres kontraktu)*; 6 – *koncentracja na potrzebach pracownika (koncentracja uwagi)*; 7 – *uppełnomocnienie (poziom kontraktu)*; 8 – *równe traktowanie (poziom kontraktu)*.

Wyniki wykazały, że wszystkie wymiary obu stron zobowiązań spełniły wymogi rzetelności.

Siedem z przedstawionych do badania zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy było w umiarkowanym stopniu ważnych dla respondentów. Oceniana siła zobowiązań także była umiarkowana.

Jedynym wymiarem, w którym przedstawiciele nie czuli się zobowiązani wobec swojego pracodawcy, był wymiar *wyraźnie zdefiniowane relacje pracy*. Respondenci, którzy uzyskali wysokie wyniki w tym wymiarze, brali odpowiedzialność jedynie w ramach przydzielonych im zadań i obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska pracy oraz nie byli zaangażowani w sprawy organizacji. Jest to wymiar, w którym ujawniły się największe różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami zajmowanych stanowisk pracy. Zobowiązania złożone przez pracowników wobec pracodawcy zostały również nisko ocenione w ramach wymiaru *koncentracja na potrzebach organizacji*.

Najwyższe oceny zobowiązań odnotowano w dwóch czynnikach: *dynamiczna skuteczność działania* i *relacje społeczne*. Jednak korelacje między tymi czynnikami były słabe lub umiarkowane. Najsilniejsze pozytywne zależności występowały między *wkładem osobistym* a *dynamiczną skutecznością działania* oraz między *realizacją kariery w organizacji* a *zwiększaniem szans na zatrudnienie*.

Nieco inaczej wygląda rozkład odpowiedzi w przypadku postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Średnie oceny dla tych zobowiązań były relatywnie słabsze niż dla zobowiązań deklarowanych przez pracowników. Ponadto różnice w zobowiązaniach okazały się jednak statystycznie nieistotne. Oznacza to, że pracownicy nie przyjmują na siebie silnych zobowiązań wobec swoich pracodawców, a także nie mają wobec swojego pracodawcy zbyt wygórowanych oczekiwań.

Postrzegane przez pracowników zobowiązania wypełniane przez pracodawców okazały się być najwyższe w wymiarach: *długoterminowa umowa, określone warunki pracy* oraz *stabilne warunki pracy*. Są to wymiary, w których pracownicy w zakresie swoich zobowiązań uzyskali najniższe wyniki. Jedną z sześciu cech kontraktu: *odczuwalność*, spowodowała sprzeczne postrzeganie zobowiązań. Z jednej strony pracownicy są gotowi do podejmowania szerszej odpowiedzialności i potrzebują większej swobody w pełnieniu roli zawodowej, z drugiej strony oczekują od swoich pracodawców zagwarantowania im stabilnych warunków pracy i przewidywalnego środowiska pracy.

Zobowiązania pracodawcy okazały się być najniższe w wymiarach *równe traktowanie* i *elastyczne warunki pracy*. Niskie wyniki w wymiarze *równe traktowanie* były spójne z relatywnie wysokimi wynikami w wymiarze *inicjatywa*, ponieważ oba te wymiary reprezentują poziom kontraktu oznaczający dwa krańce wymiaru. Odchylenia standardowe w zobowiązaniach pracodawcy są stosunkowo małe, co pokazuje również niewielką zmienność odpowiedzi.

W badaniu przeprowadzona została także analiza wymiarów kontraktów psychologicznych oraz powiązań pomiędzy postrzeganymi zobowiązaniami

a czynnikami indywidualnymi/demograficznymi. Dzięki temu sprawdzono zasadność **Hipotezy nr 1**, która głosiła, że **Kształt kontraktów psychologicznych pracowników będzie się różnić w zależności od czynników demograficznych (płci, wieku i poziomu wykształcenia)**. Słuszność tej hipotezy została potwierdzona.

Analiza wykazała, że zależności te są słabsze i mniej liczne niż pierwotnie oczekiwano. Cechy demograficzne (płeć, wiek, wykształcenie), które tradycyjnie uważa się za główne zmienne wpływające na zachowania i postawy, nie kształtują kontraktów psychologicznych z takim samym skutkiem.

Największe różnice w tym zakresie uwidocznione zostały w przypadku poziomu wykształcenia. Pracownicy z podstawowym poziomem wykształcenia cechowali się słabszymi zobowiązaniami wobec swojego pracodawcy niż pracownicy z wyższym wykształceniem i byli mniej wymagający w stosunku do respektowania składanych zobowiązań przez pracodawców. Osoby z najniższym wykształceniem preferują proste i jasno określone stosunki pracy. Wyższy poziom wykształcenia wiąże się z silnymi zobowiązaniami na skalach odnoszących się do indywidualnego rozwoju, osoby z takim wykształceniem czują się zobowiązane do aktywnego uczestnictwa w ustalaniu warunków umowy i wyraźnego wyrażania swoich potrzeb. W zamian za wywiązywanie się ze swoich zobowiązań oczekują od pracodawcy zapewnienia im możliwości rozwoju i wsparcia w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi, stabilnych i długotrwałych relacji, ale także indywidualnego traktowania.

Płeć w niewielki sposób wpływała na kształt kontraktów psychologicznych. Różnice między kobietami i mężczyznami ujawniły się w trzech zobowiązaniach złożonych przez pracowników wobec pracodawcy oraz postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Różnice te wskazują, że mężczyźni w swoich zobowiązaniach byli bardziej zaangażowani w organizację niż kobiety. Z kolei kobiety były nieco bardziej zaangażowane w relacje społeczne niż mężczyźni. Ponadto mężczyźni w większym stopniu niż kobiety oczekują od swoich pracodawców, że będą interesować się ich indywidualnymi potrzebami.

Analiza potwierdziła również różnice między grupami wiekowymi w ocenie siły wzajemnych zobowiązań. Pracownicy do 40. roku życia wykazywali tendencję do wyrażania silniejszych zobowiązań dotyczących indywidualnego rozwoju. W zamian oczekują od swoich pracodawców wsparcia w ich rozwoju, relacji zorientowanych na pracownika oraz elastycznego środowiska pracy. Z kolei pracownicy, którzy ukończyli 40. rok życia cenią sobie większą stabilność, jasno określone relacje i stosunki społeczne oraz preferują bardziej równe traktowanie. Wzorce postrzeganych zobowiązań starszych i młodszych pracowników pozwalają spekulować, że starsi pracownicy są bardziej zaangażowani w sprawy organizacji, a młodszy w pracę lub własny rozwój.

Badania wykazały również wpływ czynników kontekstowych (rodzaju stanowiska pracy, stażu pracy w zatrudniającej respondentą organizacji, sektora działalności gospodarczej i wielkości organizacji) na siłę obustronnych zobowiązań. Dzięki temu pozytywnie zweryfikowano **Hipotezę nr 2**, która dotyczyła twierdzenia: Na

siłę zobowiązań pracowników i pracodawców wpływają zmienne kontekstowe (rodzaj zajmowanego stanowiska pracy, staż pracy, sektor działalności firmy, wielkość organizacji). Hipoteza ta została częściowo potwierdzona. Analiza wykazała, że różnice w sile zobowiązań pomiędzy długością stażu organizacyjnego, sektorami pracy oraz wielkością organizacji były słabe i w większości nieistotne.

Pośród wszystkich zmiennych kontekstowych najsilniejszy wpływ na siłę i kierunek zobowiązań odgrywał rodzaj stanowiska pracy. Niekierownicy wykazali istotnie różne wyniki oceny w porównaniu z kierownikami we wszystkich skalach zobowiązań pracowniczych. Grupa pracowników niebędących kierownikami uzyskała najslabsze wyniki w zakresie wszystkich zobowiązań za wyjątkiem *wyraźnie zdefiniowanych relacji*, które uzyskały wyższe średnie oceny niż pozostała badana grupa. Niekierownicy stosunkowo słabo deklarują zobowiązania wobec swoich pracodawców, ale również nie mają wobec nich szczególnych oczekiwań. Wyższe średnie wyniki uzyskali menadżerowie, co oznacza, że są oni najsilniej zaangażowani w sprawy swoich organizacji. Czują się zobowiązani do wnoszenia osobistego wkładu, utrzymywania dobrych i ścisłych relacji społecznych oraz działania w interesie organizacji, a jednocześnie biorą znaczne zobowiązania na siebie, w celu zwiększenia swoich szans na zatrudnienie. Menadżerowie zdawali się odczuwać silniejsze zobowiązania wobec swoich pracodawców, niż oczekiwali, że pracodawcy będą mieli wobec nich.

Istotnymi predyktorami w kształtowaniu się kontraktów psychologicznych z perspektywy pracowniczey okazały się czynniki indywidualne/demograficzne oraz zajmowane stanowisko pracy. Rodzaj stanowiska pracy okazał się być jedyną zmienną kontekstową, która wyjaśniała istotną wariancję wszystkich zobowiązań kontraktowych deklarowanych przez pracowników. Wyniki wskazały, że stanowisko pełni rolę moderatora dla zależności między wykształceniem i wiekiem a zobowiązaniami pracowniczymi, osłabiając lub czyniąc ten związek nieistotnym. Ten efekt moderacji można tłumaczyć tym, że osoby na wyższych stanowiskach mają zazwyczaj wyższy poziom wykształcenia. W przypadku efektu moderacji ze względu na wiek, fakt ten można tłumaczyć tym, że *realizacja kariery w organizacji i zwiększanie szans na zatrudnienie* są ważniejsze dla młodszych pracowników na kierowniczych stanowiskach, a *wyraźnie określone relacje* stają się bardziej istotne dla starszych pracowników na niekierowniczych stanowiskach.

W ramach postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców czynniki indywidualne i kontekstowe okazały się być słabymi predyktorami. Zaproponowany model nie był w stanie wyjaśnić wariancji średnich wyników dla *określonych warunków pracy, stabilnych warunków pracy i równego traktowania*. Wiek i poziom wykształcenia były predyktorami, które istotnie powiązane były z postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców. I w przypadku zobowiązań pracowniczych rodzaj stanowiska pracy miał wpływ moderujący, ale tym razem stanowisko wzmacniało negatywne związki pomiędzy wiekiem a zobowiązaniami. Oznacza to, że pracownicy do 40.

roku życia, na kierowniczych stanowiskach, z wyższym wykształceniem, oczekują od swoich pracodawców silnych zobowiązań deklarowanych wobec nich.

Ze względu na słabą moc wyjaśniającą zaproponowanego modelu, wariancja dotycząca zobowiązań pracodawcy powinna być wyjaśniona przez zmienne spoza modelu. Rozsądne byłoby więc wzięcie pod uwagę w kolejnych badaniach szerszych czynników społecznych, ekonomicznych, politycznych i prawnych, które mogą kształtować powstawanie kontraktów psychologicznych lub postrzeganie wzajemnych zobowiązań.

Aby ustalić wpływ indywidualnych wartości pracy oraz przekonania o sensie pracy na siłę zobowiązań pracownika i pracodawcy, pozytywnie zweryfikowano **Hipotezę nr 3** mówiącą, że **Indywidualne czynniki związane z wykonywaną pracą (wartości i indywidualne przekonanie o sensie pracy) kształtują kontrakty psychologiczne, wpływając na siłę obopólnych zobowiązań w jego ramach**. Zmienne wartości pracy (*wartości uniwersalne, afektywne, nagrody, różnorodność pracy, wartości społeczne, warunki pracy*) oraz *przekonanie o sensie pracy (centralność pracy, zaangażowanie w pracę)* były analizowane jako potencjalne predyktory kształtowania się kontraktu psychologicznego. Hipoteza ta została potwierdzona, choć siła związków między *wartościami pracy* a zobowiązaniami pracownika i pracodawcy była różna, zaś centralność pracy wyjaśniała w mniejszym stopniu niż oczekiwano siłę obustronnych zobowiązań. Wartości pracy okazały się silnymi predyktorami w sile zobowiązań pracowniczych.

Wartości związane z pracą wyjaśniały więcej wariancji zarówno w przypadku siły zobowiązań deklarowanych przez pracowników, jak i postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. W odniesieniu do zobowiązań pracowniczych, *wartości uniwersalne* oraz *zaangażowanie w pracę* wniosły relatywnie większy wkład do modelu. *Zaangażowanie w pracę* było istotnie związane ze wszystkimi zobowiązaniami pracowniczymi. Relacje te mogą być postrzegane jako bardziej ogólne, wpływające na siłę zobowiązań pracowniczych. Można to interpretować w ten sposób, że im większe *zaangażowanie w pracę*, tym większa gotowość do deklarowania obietnic. Podobnie *wartości uniwersalne* były związane z wszystkimi zobowiązaniami pracowniczymi.

Chociaż wymiary zobowiązań pracowników i pracodawców były takie same, to wzorce wartości wpływające na znaczenie tych zobowiązań okazały się być różne. *Zaangażowanie w pracę* i *wartości uniwersalne* były związane z prawie wszystkimi zobowiązaniami pracodawcy, lecz związki te są znacznie słabsze. Oprócz nich, *wartości afektywne* i *społeczne* miały ten sam rodzaj wpływu na zobowiązania pracodawcy. Wyniki wskazują, że na zobowiązania pracowników bardziej wpływają *wartości związane z osiągnięciami*, ale na postrzegane zobowiązania pracodawcy mogą wpływać wartości emocjonalne, które opisują zachowania bardziej skoncentrowane na organizacji. Jeśli pracownik bardziej w swojej pracy ceni aspekty emocjonalne, to oczekuje od pracodawcy większego wsparcia w radzeniu sobie ze zmianami oraz z indywidualnymi potrzebami i problemami.

W ramach prowadzonych empirycznych eksploracji zbadano wpływ wymiarów kontraktów psychologicznych oraz stanu kontraktów psychologicznych na podejmowanie postaw związanych z pracą (*poczucie sukcesu zawodowego i satysfakcji z wykonywanej pracy*). Wyniki analiz korelacji pomiędzy miarami zobowiązań pracowników i pracodawców oraz pomiędzy stanem wypełnienia założeń kontraktu psychologicznego wskazują na istotne różnice pomiędzy zbiorami zobowiązań a postawami. Dzięki temu **Hipoteza nr 4** została pozytywnie zweryfikowana. Głosiła ona, że **Występują zależności pomiędzy stanem kontraktu psychologicznego a postawami związanymi z wykonywaną pracą (satysfakcją z pracy i sukcesem zawodowym)**.

Zbadano wpływ wymiarów psychologicznych na dwie postawy związane z wykonywaną pracą (*sukces zawodowy i satysfakcja z pracy*). Oczekiwano, że *satysfakcja z pracy* będzie związana ze zobowiązaniami, które zaspokajają potrzebę pracowników do odczuwania komfortu w relacjach z organizacją. Oczekiwano, że *sukces zawodowy* będzie w większym stopniu powiązany ze zobowiązaniami dotyczącymi *szerokiego zakresu kontraktu, elastycznych relacji oraz możliwości zatrudnienia i podejmowania inicjatywy*. Wyniki wykazały, że z zestawu obowiązków zadeklarowanych przez pracowników swoim pracodawcom zobowiązania związane z *wkładem osobistym, zwiększaniem szans na zatrudnienie, rozwojem i doskonaleniem* wpłynęły pozytywnie na *sukces zawodowy i satysfakcję z pracy*. Na obie zmienne wpływał przede wszystkim pozytywny stan kontraktu psychologicznego.

Wszystkie zobowiązania, których realizacji oczekiwali pracownicy od swojego pracodawcy i które wspierały indywidualny rozwój i doskonalenie pracownika, podnosiły poziom *sukcesu zawodowego i satysfakcji z pracy*. Wyniki te można interpretować w ten sposób, że w odniesieniu do sukcesu zawodowego im bardziej pozytywny i silniejszy jest stan kontraktu psychologicznego, tym ważniejsze stają się zobowiązania pracodawcy wspierające *upełnomocnienie i uwzględniające indywidualny rozwój pracownika*, a mniej ważne stają się zobowiązania dotyczące *równego traktowania*. W odniesieniu do *satysfakcji z pracy* pracownicy, którzy oczekiwali od pracodawcy wspierania ich w rozwoju, awansu, samodzielności w podejmowaniu odpowiedzialności, nie oczekują od swojego pracodawcy równego traktowania. Prawdopodobnie zaspokojenie powyższych potrzeb będzie wpływało na zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy.

Stan kontraktu psychologicznego miał istotny wpływ na obie postawy związane z wykonywaną pracą. Im wyższy i bardziej pozytywny był ten stan, tym wyższa była *satysfakcja i sukces zawodowy*. Różnice ujawniły się w przypadku dodania do modelu zestawu zobowiązań pracodawcy i pracownika. Badając wpływ zobowiązań pracodawcy i stanu kontraktu psychologicznego na *sukces zawodowy i satysfakcję z pracy*, stwierdzono, że wypełnianie zobowiązań pracodawcy nie miało znaczenia, a jedynie wypełnianie własnych zobowiązań przez pracownika wpływało na poziom satysfakcji z pracy i poczucia sukcesu zawodowego. Stan kontraktu psychologicznego w połączeniu ze zobowiązaniami ze strony pracodawcy w różny sposób oddziaływał na obie postawy związane z pracą. Poziom sukcesu

zawodowego zależał jedynie od wypełniania zobowiązań pracownika wobec pracodawcy, a na satysfakcję z pracy wpływało wypełnianie przez obie strony zobowiązań kontraktowych. Ponadto stan kontraktu psychologicznego miał moderujący wpływ na większość zależności pomiędzy sukcesem zawodowym, satysfakcją z pracy a obustronnymi zobowiązaniami.

Wnioski z przeprowadzonego badania CAWI

Celem badania ilościowego CAWI było poznanie wyobrażeń menadżerów pełniących rolę reprezentantów organizacji na temat: oczekiwań pracodawców w ramach wypełniania zobowiązań pracowników wobec organizacji oraz rozumienia przez pracodawców zobowiązań realizowanych wobec swoich pracowników, a także porównanie kontraktu psychologicznego z perspektywy menadżera jako pracownika organizacji oraz menadżera jako reprezentanta organizacji w celu znalezienia podobieństw, różnic i siły przypisywanej obopólnym zobowiązaniom.

Do pomiaru postrzegania zobowiązań pracownika i pracodawcy oraz różnic między rodzajami zajmowanego stanowiska pracy i między dwiema perspektywami badawczymi zostało wykorzystane podejście do kontraktu psychologicznego zorientowane na cechy autorstwa McLean Parksa i współpracowników [1998] oraz Selsa wraz z zespołem badawczym [2004]. Zobowiązania w kontraktach psychologicznych mierzono według sześciu cech kontraktu psychologicznego na ośmiu wymiarach zobowiązań pracownika oraz na ośmiu wymiarach zobowiązań pracodawcy.

W celu weryfikacji założonych celów badawczych przeprowadzono badanie obejmujące dwie perspektywy: menadżera w roli pracownika i menadżera w roli pracodawcy. Na pierwszym etapie badania respondenci oceniali zobowiązania wynikające z kontraktu psychologicznego z perspektywy menadżera jako pracownika. Dalej przeprowadzono badanie zobowiązań kontraktowych z perspektywy menadżera w roli reprezentanta organizacji.

Wyniki podstawowej analizy statystycznej dla próby menadżerów pełniących w organizacji rolę pracowników wykazały, że istnieje niewielka dysproporcja sił pomiędzy zobowiązaniami złożonymi przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy a postrzeganymi przez menadżerów w roli pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców. Okazało się, że zobowiązania pracodawcy były ocenione jako wyższe niż zobowiązania pracownika. Oznacza to, że menadżerowie jako przedstawiciele pracowników postrzegali siebie jako mniej zobowiązanych do wypełniania założeń kontraktowych wobec pracodawcy, w porównaniu z oczekiwaniami, które sami żywili w stosunku do pracodawcy.

Najsilniejsze zobowiązania respondentów wobec pracodawcy dotyczą *relacji społecznych, koncentracji na potrzebach organizacji oraz dużej skuteczności działania*. Niskie oceny zobowiązań dotyczyły wyraźnie zdefiniowanych relacji pracy oraz realizacji kariery w organizacji. Fakt ten oznacza, że pracownicy potrzebują

od swojego pracodawcy kreowania relacji pracy opartych w większym stopniu na zaufaniu, a także sygnalizuje niską gotowość do tworzenia długotrwałych relacji z jedną organizacją. Skłonność do wnoszenia osobistego wkładu i brania odpowiedzialności za własne szanse na zatrudnienie była również stosunkowo niska. Innymi słowy, ta grupa pracowników nie jest gotowa do podejmowania ryzyka w relacjach pracy. Respondenci byli przywiązani do organizacji głównie poprzez więź społeczną i byli gotowi działać w interesie organizacji oraz modyfikować swoje zachowania w sposób, który najprawdopodobniej prowadziłby ich do osiągnięcia celów organizacji. Badani wiążą się z organizacją poprzez bierną lojalność, pozwalając pracodawcom kierować swoimi zachowaniami.

Respondenci oczekują, że najsilniejsze zobowiązania, jakie powinni mieć wobec nich pracodawcy, dotyczą *stabilnych warunków pracy, długoterminowej umowy oraz wsparcia organizacyjnego*. Można to zinterpretować w ten sposób, że respondenci oczekują od swoich pracodawców zapewnienia stabilnych i przewidywalnych warunków pracy; zobowiązania te dotyczą obszaru bezpieczeństwa zatrudnienia.

Wśród zmiennych kontekstowych najsilniejszym predyktorem okazał się rodzaj zajmowanego stanowiska pracy w organizacji. Stanowisko istotnie kształtowało powstawanie kontraktów psychologicznych, a także pełniło rolę mediatora dla wieku i wykształcenia w relacjach ze zobowiązaniami pracowniczymi. Dzięki temu pozytywnie zweryfikowano **Hipotezę nr 5**, głoszącą, że: **Na ocenę kontraktu psychologicznego, w ramach zobowiązań między pracownikiem a pracodawcą, wpływa rodzaj zajmowanego stanowiska pracy.**

Porównanie średnich ocen zobowiązań pracowniczych ujawniło istotne różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami stanowisk pracy. Największe różnice między stanowiskami występują między kierownikami liniowymi a pozostałymi grupami stanowisk. Różnice istotne statystycznie wystąpiły we wszystkich wymiarach zobowiązań złożonych przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy. Kierownicy liniowi najsłabiej ocenili zobowiązania pracownicze. Jedyny wyjątek stanowiły *wyraźnie określone relacje*, w przypadku których pracownicy uzyskali najwyższe średnie wyniki. Oznacza to, że kierownicy liniowi czuli się zobowiązani do wykonywania pracy dokładnie w taki sposób, w jaki się tego oczekuje i byli gotowi do wzięcia odpowiedzialności tylko w ramach określonych zadań zawodowych. **Wyniki te potwierdzają wnioski z pierwszego badania PAPI.** Różnice pomiędzy menadżerami wyższego szczebla oraz najwyższą kadrą zarządzającą były niewielkie lub nieistotne. Z podobnymi wzorcami zobowiązań pracowniczych identyfikowali się również badani piastujący stanowiska menadżerów HR i średniego szczebla zarządzania.

Jak argumentowano wcześniej w trzecim rozdziale, na kontrakty psychologiczne z perspektywy pracowników wpływają ich własne doświadczenia w organizacji [np. Smola, Sutton 2002; Rousseau 2005; Chapman, Hayslip 2006]. Kontrakty psychologiczne są kształtowane przez zdobywane i interpretowane informacje, które są dostępne z różnych kanałów dostępnych dla poszczególnych stanowisk pracy. Potwierdzają to dane uzyskane za pomocą analizy regresji. Wyniki wykazały silny

wpływ stanowiska na siłę zobowiązań pracowniczych. Bardzo często rodzaj stanowiska pracy w organizacji determinuje jakość, treść i ilość informacji, jakie otrzymuje dana osoba. Sytuacja zawodowa kierowników liniowych różni się od sytuacji pozostałych pracowników zatrudnionych na stanowiskach menadżerskich. Na kształt kontraktów psychologicznych z perspektywy pracownika może wpływać także charakter pracy wykonywany na danym stanowisku pracy.

Kierownicy liniowi często wykonują pracę o stosunkowo małej różnorodności zadań oraz stosunkowo niewielkiej kontroli i autonomii [np. Brzezińska 2016]. Zmiany w miejscu pracy są rzadsze i mniejsze na stanowiskach kierowników liniowych w porównaniu z innymi, wyższymi poziomami organizacyjnymi. Ich dostęp do informacji i możliwości rozwoju zawodowego są nadal ograniczone. Są oni mniej zaangażowani w procesy decyzyjne i zazwyczaj motywowani przez nagrody zewnętrzne. Z drugiej strony pozostali pracownicy postrzegają kierownika liniowego jako bezpośredniego przełożonego, a także jako kluczową postać w tworzeniu i utrzymywaniu kontraktu psychologicznego, gdyż muszą oni polegać na swoim bezpośrednim przełożonym w zakresie realizacji wielu warunków kontraktu. Kierownicy liniowi stanowią często jedyne źródło informacji, które stają się szczególnie istotne w momentach zmian i czasach niepewności. Są to czynniki, które należy wziąć pod uwagę rozpatrując kontrakty psychologiczne kierowników liniowych. Ze względu na podobieństwa w kontraktach psychologicznych menadżerowie średniego, wyższego szczebla i *top management* mogą być lepiej rozumiani przez pracowników niż kierownicy liniowi.

Wzorce zobowiązań między postrzeganymi przez menadżerów w roli pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców były podobne w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy. Różnice w oczekiwaniach dotyczących zobowiązań pracodawcy wobec pracownika były niewielkie lub statystycznie nieistotne. Jedyne różnice pomiędzy wszystkimi rodzajami stanowisk pracy wystąpiły w dwóch wymiarach: *określone warunki pracy* oraz *uppełnomocnienie*. Małe znaczenie przypisywane zobowiązaniom pracodawcy w zakresie uppełnomocnienia jest zgodne z niskim znaczeniem przypisywanym zobowiązaniom pracownika w zakresie inicjatywy, ponieważ oba te elementy zwiększają niezależność, odpowiedzialność i zdolność pracownika do dokonywania wyborów oraz przekształcania tych wyborów w pożądaną działalność i wyniki. Kierownicy liniowi i menadżerowie średniego szczebla i HR, bardziej niż przedstawiciele wyższej kadry kierowniczej, postrzegają swoich pracodawców jako zobowiązanych do zapewnienia jednoznacznie określonych, wyraźnie sprecyzowanych warunków pracy, gdzie system odpowiedzialności i wynagradzania jest jasny i stabilny. Generalnie jednak na postrzeganie zobowiązań pracodawcy wobec pracowników nie ma aż tak dużego wpływu rodzaj zajmowanego stanowiska pracy w organizacji. Jest to sytuacja odwrotna niż w przypadku zobowiązań pracowniczych, gdzie rodzaj stanowiska miał istotny wpływ na siłę zobowiązań.

Drugi etap badania dotyczył oceny zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego z perspektywy pracodawcy. Rozumienie oczekiwań pracodawców

w zakresie zobowiązań pracowników wobec organizacji oraz rozumienie zobowiązań organizacji wobec pracowników było podobne u menadżerów pełniących rolę pracowników, jaki i reprezentantów organizacji. Nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy ocenami kontraktów psychologicznych dokonywanymi przez menadżerów z dwóch perspektyw, zarówno w wymiarze zobowiązań pracownika, jak i pracodawcy. Ich własne (menadżer jako pracownik) postrzegane zobowiązania były tożsame ze zobowiązaniami, jakich oni (menadżerowie jako reprezentanci organizacji) oczekiwali od pracowników. Dzięki temu sprawdzono i potwierdzono zasadność **Hipotezy nr 6**, która głosiła, że: **Różnice pomiędzy zobowiązaniami widzianymi z perspektywy menadżerów pełniących rolę pracownika i menadżera w roli reprezentanta organizacji zależą od kontraktu psychologicznego menadżera.**

W grupie najwyższej kadry zarządzającej różnica pomiędzy dwoma perspektywami została stwierdzona tylko w dwóch wymiarach, co oznacza, że menadżerowie z najwyższego szczebla zarządzania czują się bardziej zobowiązani do wnoszenia wkładu do organizacji i negocjowania warunków zatrudnienia niż oczekują tego jako przedstawiciele organizacji od pracowników. Zazwyczaj nie są w bezpośrednim kontakcie i nie są widoczni dla ogółu pracowników. Spędzają jednak większość czasu na opracowywaniu i wdrażaniu strategicznych planów działania i polityk potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji.

Stwierdzono szereg różnic pomiędzy dwoma perspektywami w zobowiązaniach w grupie menadżerów wyższego szczebla. Choć wyniki były wysokie w obu przypadkach, to jednak w zakresie zobowiązań pracowniczych menadżerowie wyższego szczebla byli bardziej wymagający wobec swoich pracowników niż wobec siebie. To samo ujawniło się w zestawie zobowiązań pracodawcy. Oznacza to, że oczekują oni, że pracodawca będzie oferował więcej zachęt i bardziej angażował się w sprawy pracowników, tak jak oczekują, że ich pracodawca będzie angażował się w sprawy ich samych. Jedyna różnica dotyczyła wymiaru *upęłnomocnienie*, w którym ocenili oni te zobowiązania wobec siebie jako pracowników jako silniejsze. Menadżerowie wyższego szczebla pełnią rolę łącznika pomiędzy najwyższą kadrą zarządzającą a resztą organizacji. Zazwyczaj są znacznie bardziej widoczni dla ogółu pracowników niż *top management*. Presja ze strony najwyższych szczebli zarządzania może sprawić, że będą oni bardziej wymagający wobec swoich pracowników niż wobec siebie.

Niewielkie różnice pomiędzy dwoma perspektywami menadżerów (menadżer jako pracownik i jako reprezentant organizacji) w większości wymiarów kontraktu psychologicznego sugerują, że kontrakt psychologiczny realizowany przez menadżera ma silny wpływ na kształtowanie się oczekiwań dotyczących zobowiązań pracowników wobec organizacji oraz zobowiązań organizacji wobec pracowników. Przeprowadzone badania wskazują, że własne interesy menadżera mogą wywierać wpływ na to, jak menadżer, jako reprezentant organizacji, zarządza relacjami pracy z pracownikami.

Rekomendacje płynące z badań na czas pandemii i po jej zakończeniu

Wyniki przedstawionych badań niosą za sobą szereg wniosków i praktycznych implikacji, które pokrótce zostaną poniżej omówione.

Główne wnioski dotyczą przyjętego podejścia do pomiaru kontraktów psychologicznych opartego na cechach oraz istotnych predyktorów występowania różnic w postrzeganych zobowiązaniach kontraktowych. Wyniki badań prowadzonych przed i w trakcie pandemii stanowią także podstawę do sformułowania ogólnej charakterystyki kontraktów psychologicznych, które są obecnie dominujące w Polsce w czasie pandemii.

Weryfikacja podejścia do pomiaru kontraktu psychologicznego opartego na cechach

W badaniach PAPI i CAWI zastosowano ten sam kwestionariusz ankiety badający zobowiązania zarówno ze strony pracownika, jak i pracodawcy. Mimo że w badaniu CAWI przeformułowano kilka pytań dotyczących sfery pracodawcy, aby jaśniej przedstawić sens danej pozycji, to ramy teoretyczne w badaniu nie zostały zmienione, a za każdym razem przeprowadzona analiza czynnikowa dwóch kwestionariuszy okazała się taka sama. Daje to podstawę do wyciągnięcia pewnych ogólnych wniosków dotyczących wyników obu badań.

Zgodnie z założeniami McLean Parksa i współpracowników [1998] oraz Selsa wraz z zespołem badawczym [2004] poszczególne cechy kontraktu psychologicznego powinny odzwierciedlać wymiary dwubiegunowe, a ocena obecności jednego z nich powinna zakładać brak drugiego. W niniejszym badaniu otrzymane korelacje między wymiarami reprezentującymi przeciwstawne strony cech nasunęły pytania o prawidłowość owych założeń.

W zakresie zobowiązań pracowniczych jeden z wymiarów kontraktowych został podzielony na dwa przeciwstawne zobowiązania: *zwiększanie szans na zatrudnienie* oraz *koncentracja na potrzebach organizacji*. Zobowiązania te stanowią wymiar *koncentracji uwagi*. Wymiar ten jest uważany za miarę stopnia, w jakim pracownik jest zaangażowany w sprawy organizacyjne lub indywidualne, związane z rozwojem własnego portfela kompetencyjnego. Uzyskane wyniki badań wskazują, że zobowiązania te nie wykluczają się wzajemnie i mogą być wypełniane niezależnie od siebie w tym samym czasie.

W zakresie zobowiązań pracodawcy dwa wymiary cechy *stabilność–elastyczność* stanowią dwie przeciwstawne koncepcje. Analiza korelacji pokazała, że te wymiary (*stabilne warunki pracy* i *elastyczne warunki pracy*) w ramach zobowiązań pracodawcy są ze sobą istotnie i dodatnio skorelowane, a siła korelacji jest bardzo wysoka. Założenia teoretyczne wskazują, że *elastyczność* jest związana ze zdolnością pracownika do podejmowania decyzji i działania we własnym interesie

w celu radzenia sobie ze zmianami organizacyjnymi i zmienionymi wymaganiami pracy. *Stabilność* zależy od wzajemnych relacji i polega na wspieraniu się i zbiorowej adaptacji do otoczenia. Aby przetrwać, szczególnie w warunkach pandemii, współczesne organizacje starają się jednocześnie zapewnić sobie elastyczność i stabilność. *Elastyczność* może obecnie przybierać formę szybkich reakcji pracowników i organizacji na zmiany społeczno-ekonomiczno-rynkowe, a stabilność może być osiągnięta poprzez socjalizację, utrzymanie na dłużej kluczowych pracowników w organizacji i rozwój pracowników, których umiejętności i wiedza są strategiczne dla organizacji. Uzyskane wyniki badań w tym dwubiegunowym wymiarze można interpretować tak, że elastyczność w obecnych warunkach w Polsce jest możliwa jedynie w sytuacji, w której zapewniona została stabilność. Aby zmienić swoje postawy, zachowania, nawyki, nastawienie do zmieniających się warunków organizacyjnych lub nabyć nowe umiejętności lub wiedzę, pracownik musi mieć przekonanie, że ustalone relacje i porozumienia są w jego mniemaniu stabilne.

Druga para przeciwstawnych wymiarów reprezentujących zobowiązania kontraktowe pracodawcy to *upęłnomocnienie* i *równe traktowanie*. Związek między nimi jest istotny, pozytywny, a siła korelacji jest wysoka. Pozycje w tym wymiarze (*poziom kontraktu*) zostały zaprojektowane tak, aby mierzyć przeciwieństwa. *Upęłnomocnienie* opisuje zachowania menadżerów polegające na nadawaniu pracownikom większych praw do decydowania, zachęcaniu ich do samodzielności i brania większej odpowiedzialności za realizację zadań. Z kolei *równe traktowanie* podkreśla zachowania kolektywne w organizacji i takie samo podejście pracodawcy do każdego zatrudnionego w organizacji. Wyniki zaprezentowanych badań wskazują, że oba wymiary funkcjonują w polskich warunkach równolegle. Dla badanych pracowników wspierające środowisko pracy, wraz z kulturą organizacyjną, gdzie wszyscy pracownicy organizacji są zaangażowani w wypracowanie oczekiwanych wyników dla firmy, pomaga pracownikom zinternalizować znaczenie ich wkładu w organizację. Dla polskich pracodawców wspierające środowisko pracy to takie, w którym występuje wartościowa komunikacja pionowa i kooperacyjne relacje poziome. Obecnie, w czasach pandemii, aby osiągnąć upęłnomocnienie pracowników, takie pojmowanie wspierającego środowiska pracy powinno stanowić istotną wartość dla menadżerów. Jeśli chodzi o *równe traktowanie* jest ono istotną zmienną kontekstową wpływającą na poczucie *upęłnomocnienia* polskich pracowników. Wynika to z realizowanej przez długie lata kolektywnej kultury organizacyjnej i przywiązywania dużej wagi do wynikających ze zbiorowych stosunków pracy kwestii organizacji pracy, warunków pracy, a także bezpieczeństwa i higieny pracy.

Poza wskazaną powyżej jedną ujemną korelacją pomiędzy cechami wymiaru *stabilność–elastyczność*, nie udało się znaleźć innych powiązań, które dawałyby racjonalne podstawy projektowania dwubiegunowych wymiarów kontraktu psychologicznego. Pozostałe pary cech nie wykazywały silnych korelacji ujemnych, co powoduje, że interpretacja biegunowa staje się problematyczna. Przyszłe badania powinny dokładnie określić, czy bardziej efektywne jest mierzenie poszczególnych cech niezależnie, zamiast zakładać, że znajdują się one na przeciwległych biegunach kontinuum.

Rodzaj zajmowanego stanowiska pracy oraz indywidualne czynniki związane z pracą jako predyktory występowania różnic w postrzeganych zobowiązaniach kontraktowych

Ważnym elementem wiedzy uzyskanej dzięki tym badaniom jest znaczenie rodzaju zajmowanego stanowiska pracy w organizacji w kształtowaniu kontraktów psychologicznych pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Kierownicy liniowi wykazywali najbardziej zróżnicowany wzór zobowiązań wobec pracownika i pracodawcy, co oznacza, że odnoszą się do organizacji inaczej niż pozostali pracownicy.

Wyniki badań pokazały, że w obu badaniach kierownicy liniowi wyżej ocenili zobowiązania typu transakcyjnego niż pracownicy na innych menadżerskich/kierowniczych stanowiskach pracy. Czuli się oni zobowiązani do wykonywania pracy dokładnie w taki sposób, w jaki oczekuje tego pracodawca i byli gotowi wziąć na siebie odpowiedzialność tylko w ramach określonych zadań wynikających ze stanowiska pracy. Byli gotowi składać obietnice jedynie w ramach wyraźnie uzgodnionych warunków i zasad. Zobowiązania w wymiarach reprezentujących *niezależność, inicjatywę i dynamikę działania* były relatywnie niskie. Ich poziom zobowiązań był istotnie niższy od tego, czego pracodawcy oczekują od swoich pracowników. Przekonania te mogą ograniczać niezbędną elastyczność i hamować rozwój kluczowych kompetencji zawodowych lub utrzymanie kwalifikacji na wymaganym poziomie. Niekierownicy i kierownicy liniowi są mniej zaangażowani w realizację potrzeb organizacji, a także bardziej pasywni w negocjacjach dotyczących ich zatrudnienia i warunków pracy. Szkolenia i rozwój kariery są wykorzystywane jako typowe praktyki HR do zagwarantowania pracownikom możliwości zatrudnienia i ich elastyczności. Praca na tych stanowiskach wymaga mniejszej wiedzy i umiejętności niż w przypadku stanowisk menadżerskich na wyższym poziomie zarządczym, a jeśli potrzebne są dodatkowe kompetencje, to zazwyczaj można je dość łatwo i szybko zdobyć. Istnieje zatem ryzyko, że pracownicy piastujący stanowiska niekierownicze/kierownicy liniowi mają mniejsze możliwości rozwoju lub utrzymania swoich szans na zatrudnienie. Jednocześnie pracownicy ci mogą być bardziej pasywni w poszukiwaniu lub zgłaszaniu się na szkolenia. Powyższa obserwacja staje się szczególnie ważna w warunkach pandemii, gdy zarówno organizacyjne możliwości rozwojowe, jak i motywacja do rozwoju zostały radykalnie ograniczone. Ta niepokojąca tendencja może ponadto mieć negatywne skutki dla pracowników będących podwładnymi kierowników liniowych, którzy mają większy wpływ na zaangażowanie i zachowania pracowników niż najwyższe kierownictwo.

Drugim ważnym faktem jest to, że indywidualne czynniki związane z pracą, w tym *wartości pracy i przekonanie o sensie pracy* mają istotny wpływ na siłę zobowiązań pracowniczych. Indywidualne czynniki związane z pracą wyjaśniały więcej wariacji w przypadku siły zobowiązań deklarowanych przez pracowników niż postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców. Analiza zobowiązań pracowniczych wykazała, że wszystkie zobowiązania

pracownicze mają istotne związki z wewnętrznymi *wartościami pracy* oraz z *satisfakcją z pracy*. Związki te mogą być postrzegane jako bardziej ogólne i można przypuszczać, że wpływają one na siłę zobowiązań pracowniczych i gotowość do podejmowania odpowiedzialności. Związki pracowników ze zobowiązaniami pracodawcy miały charakter bardziej emocjonalny. *Afektywne wartości pracy* (w tym szacunek, uznanie, przyjemna praca, docenianie) były pozytywnie związane zdecydowanie bardziej ze zobowiązaniami pracodawcy niż ze zobowiązaniami deklarowanymi przez pracowników.

Uzyskane wyniki badań pokazują, jak ważne jest zrozumienie, w jaki sposób kształtują się kontrakty psychologiczne i jaką rolę odgrywają czynniki poprzedzające zatrudnienie oraz informacje zwrotne, które pracownicy otrzymują w ramach bieżącego stosunku pracy (w tym informacje, które docierają do pracowników przed i w trakcie pandemii). Przekonania i cele poprzedzające zatrudnienie zazwyczaj determinują wybory dokonywane przez danego pracownika w odniesieniu do jego powołania i obieranej roli w pracy. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe również mogą przyczynić się do kształtowania kontraktów psychologicznych. Jednak równie istotna wydaje się być obecna sytuacja rynkowa (np. czas pandemii), zawodowa i doświadczenie zdobyte do tej pory w miejscu pracy. Ważne jest, aby wziąć pod uwagę charakter pracy. Bardzo często zajmowane stanowisko pracy w organizacji determinuje jakość, treść i ilość informacji, jakie otrzymuje dany pracownik. Sposób, w jaki dana pracownik interpretuje te informacje, będzie kształtował jej rozumienie warunków umowy kontraktowej. Nie należy w tym procesie ignorować wprowadzanych przez organizację określonych praktyk HR. Aby uzyskać pożądaną wkład od swoich pracowników, pracodawcy powinni zadbać o odpowiednie zachęty dla swoich pracowników. Nie znając preferowanych kontraktów psychologicznych pracowników, menadżerom niełatwo jest określić, jakiego rodzaju zachęty wpłyną na postawy i zachowania pracowników, aby wykonywali swoje obowiązki w pożądanym dla pracodawcy sposób. Zgodnie z otrzymanymi wynikami badań, wartości pracy są ważnymi determinantami zobowiązań pracowniczych. *Wartości związane z pracą* są ważnymi elementami kształtującymi percepcję kontraktu psychologicznego przez pracownika i są powszechnie uważane za normatywne standardy oceny i wyboru pomiędzy alternatywnymi sposobami przyjmowania określonych postaw i zachowań. Oferując zachęty, menadżerowie powinni brać pod uwagę potrzeby, cele i wartości pracowników, ponieważ różne zachęty mogą wpływać na różnych pracowników w różny sposób, a zatem oferowane zachęty powinny być zgodne z tym, co pracownicy obecnie uważają za ważne. Dodatkowo, aby uniknąć problemów w relacjach pracowniczych i przykrych konsekwencji naruszeń kontraktów psychologicznych, menadżerowie powinni być bardziej uważni w odniesieniu do swoich własnych kontraktów psychologicznych, ponieważ mają one duży wpływ na postrzeganie kontraktów psychologicznych przez pracowników. Wyobrażenia i oczekiwania menadżerów dotyczące deklarowanych zobowiązań kontraktowych pracowników nie pokrywają się często z preferowanymi formami kontraktów psychologicznych pracowników.

W zmniejszaniu różnic obopólnej percepcji kształtu kontraktów psychologicznych bardzo ważna, szczególnie w niestabilnych czasach pandemii, staje się wysokiej jakości komunikacja z pracownikami i wynikające z niej zachowania w formie negocjacji, dyskusji i realnego nadawania sensu warunkom umowy i istniejącemu kontraktowi psychologicznemu.

Kontrakt psychologiczny w Polsce w czasie pandemii

Niniejsze studium jest jednym z pierwszych, które bada kontrakty psychologiczne w Polsce i analizuje związki pomiędzy czynnikami indywidualnymi i kontekstowymi a postrzeganymi zobowiązaniami pracownika i pracodawcy wynikającymi z kontraktu psychologicznego. Aby lepiej zarządzać zmienionymi przez pandemię relacjami pracy, należy poznać i zidentyfikować przyczyny, moderatory i konsekwencje kontraktów psychologicznych, które kształtują i odzwierciedlają obecnie te relacje.

W tym badaniu zastosowano podejście zorientowane na cechy, a kontrakty psychologiczne mierzono za pomocą instrumentu analizującego sześć wymiarów wraz z ośmioma cechami zobowiązań pracowniczych oraz taką samą ilością zobowiązań pracodawcy. Eksploracyjna analiza czynnikowa dała podstawy do uzyskania bardziej całościowego obrazu oraz uogólnienia i porównania wyników. Badanie wykazało potrzebę uwzględnienia płci i wieku w ramach zarządzania kontraktami psychologicznymi pracowników, ponieważ zmienne te mogą odzwierciedlać różnice lub podobieństwa w zobowiązaniach pracowników.

Dane do niniejszej monografii zostały zebrane w dwóch okresach czasowych, które różniły się szerszymi uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi. Pierwsze badanie przypadło na okres przed pandemią, natomiast dane do drugiego badania zostały zebrane w okresie pandemii COVID-19. Mimo że w drugim badaniu zastosowano zmodyfikowany kwestionariusz (zmieniono brzmienie niektórych pozycji), wyniki mogą być ze sobą porównywane.

Kontrakty psychologiczne respondentów z badania PAPI ujawniły zbalansowany rodzaj kontraktu psychologicznego z elementami relacyjno-transakcyjnymi. Ten rodzaj relacji charakteryzuje się w miarę niskim poziomem wzajemnych inwestycji, pracownicy wnoszą niewielki wkład i nie oczekują wiele w zamian od pracodawcy. W okresie przed pandemią, gdy notowano umiarkowany wzrost gospodarczy, jest to w pewnym sensie zrozumiałe, gdyż rynek pracy oferował wiele miejsc pracy, a bezpieczeństwo pracy i zatrudnienia było na średnio wysokim poziomie. Najsilniej postrzegane zobowiązania pracownicze związane były z relacjami społecznymi ze współpracownikami i menadżerami oraz z podejmowaniem inicjatywy. Pracownicy postrzegali, że ponoszą odpowiedzialność za określenie charakteru i warunków swojego kontraktu psychologicznego. Odnosi się to również do wkładu i kontroli, jaką pracownicy mieli w procesie tworzenia umowy. W zamian oczekiwali od swoich pracodawców więcej inwestycji typu transakcyjnego.

Z drugiej strony oczekiwali, że ich pracodawcy stworzą jasne i precyzyjnie określone warunki pracy, które zapewnią im stabilność zatrudnienia.

W drugim badaniu CAWI ujawnił się inny rodzaj kontraktu psychologicznego. Relacja z pracodawcą przybrała charakter bardziej dynamiczny i transakcyjny. Respondenci oczekiwali od swoich pracodawców większego wkładu niż sami czuli się zobowiązani wnieść. Jest to relacja, w której pracownik niedopełnia w całości zadeklarowanych zobowiązań, a zobowiązania organizacji przeważają nad zobowiązaniami pracownika. Według wielu badaczy w niestabilnym środowisku pracy, gdzie bezpieczeństwo zatrudnienia i pracy jest niskie, pracownicy często czują, że muszą chronić swoje warunki zatrudnienia poprzez upewnianie się, że ich wkład w organizację przewyższa ich zobowiązania. Wyniki drugiego badania CAWI wskazują na odwrotne zachowanie i można jedynie spekulować, że w przypadku niespodziewanego wybuchu w Polsce pandemii koronawirusa COVID-19, pracownicy mogą czuć się ofiarami nagłych zawirowań w sferze makro- i mikroekonomicznej, a przez to obwiniać swoich pracodawców. Twierdzenie to może znaleźć potwierdzenie w profilu zobowiązań pracodawcy. Respondenci oczekują, że ich pracodawcy w większym stopniu przyczyniają się do tworzenia stabilnych warunków pracy, które zagwarantują im długotrwałe relacje. Postrzegają też swoich pracodawców jako zobowiązanych do wspierania ich w rozwoju zawodowym i w rozwiązywaniu problemów osobistych. We własnych zobowiązaniach grupa pracowników była bardziej skoncentrowana na realizacji potrzeb organizacyjnych w porównaniu z próbą badawczą z pierwszego badania PAPI. Pracownicy badani podczas pandemii czuli się też bardziej zobowiązani do większej elastyczności zachowań w pracy i do większego dbania i zwiększania swoich szans na własne zatrudnienie. Podobnie jednak jak w pierwszym badaniu, czuli się zobowiązani do utrzymywania dobrych relacji ze współpracownikami i kierownikami, do współpracy i wspierania innych. Ten rodzaj kontraktu psychologicznego jest mniej korzystny w porównaniu z dominującym charakterem kontraktu przed pandemią. Wzajemne niskie zobowiązania i dość wysoka nieprzewidywalność relacji w ramach realizacji kontraktów psychologicznych mogą być równie szkodliwe i wiązać się z naruszeniem lub nawet zerwaniem kontraktu. Pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę na zapewnienie swoim pracownikom takich warunków i atmosfery pracy, aby podwyższyć poziom wzajemnych zobowiązań. Za najkorzystniejszy uważa się bowiem kontrakt psychologiczny o wysokim poziomie wzajemnych zobowiązań.

Wyniki przedstawionych badań niosą także **praktyczne implikacje dla zarządzania kontraktami psychologicznymi w organizacjach.**

Po pierwsze, ważną kwestią dla menadżerów jest to, jak zarządzać kontraktami psychologicznymi w taki sposób, aby zminimalizować dysfunkcyjne konsekwencje ich zerwania i w konstruktywny sposób zjednoczyć potrzeby pracowników i organizacji. Wyniki badań potwierdzają znaczenie kontraktów psychologicznych w modyfikowaniu zachowań pracowników w pracy i w organizacji oraz ich istotny wpływ na wyniki pracy. Odnosi się to do potrzeby zrozumienia

przez pracodawców postrzegania przez pracowników treści kontraktu psychologicznego. Tam gdzie pozwalają na to okoliczności, powinni oni starać się zmienić warunki kontraktu tak, aby odpowiadały one kontraktowi psychologicznemu danego pracownika. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że im bardziej pracownicy spełniają własne oczekiwania i zobowiązania, tym wyższa jest ich satysfakcja z pracy i poczucie sukcesu w pracy.

Na zmiany w relacjach pracy wpływ ma zarówno pracownik, jak i organizacja. Ewolucja warunków społeczno-organizacyjnych (w tym głównie ostatnio warunki pandemii COVID-19) także wpływa na potrzeby i zachowania pracowników, a co za tym idzie – na praktykę zarządzania. Zmiany w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi wynikają głównie z odchodzenia od dożywotnich zobowiązań pracowniczych i płac opartych na realizacji zadań przypisanych danemu stanowisku pracy i korzystania z większej elastyczności miejsca pracy i płac opartych na wynikach. W obecnych, turbulentnych czasach relacje pracy stają się mniej kolektywne i wzrasta liczba umów idiosynkratycznych. Kontrakty psychologiczne są nieodłącznym elementem tych umów. Stanowi to dla pracodawców wyzwanie związane z zarządzaniem bardziej złożonymi relacjami w organizacji i zwiększa możliwość wystąpienia niezgodności pomiędzy deklaracjami zobowiązań a ich realizacją, a w konsekwencji zwiększa możliwość postrzeganego naruszenia kontraktów psychologicznych. Główny nacisk należy położyć na negocjacje kontraktów psychologicznych jako proces ciągły. Proces ten powinien być wyraźny i transakcyjny oraz uznany za centralną część takich działań, jak codzienna informacja zwrotna i ocena wyników.

Po drugie, jak wskazano w części teoretycznej opracowania, kontrakty psychologiczne są w dużym stopniu kształtowane w momencie negocjacji przed zatrudnieniem i w momencie rozpoczęcia pracy, a wiele z kwestii kształtujących kontrakty psychologiczne jest wyraźnie lub pośrednio poruszanych na etapie selekcji i rekrutacji [np. Rousseau i in. 2018]. Znajomość priorytetów i perspektyw różnych grup pracowniczych może wymusić lepsze wyniki procesu rekrutacji i selekcji, ponieważ kandydaci będą z większym prawdopodobieństwem odpowiadać oczekiwaniom organizacji, a nowi pracownicy mogą łatwiej identyfikować się z organizacją, gdy zapewni się im to, co uważają za ważne. Ciągła interakcja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w odniesieniu do pracy i kwestii osobistych, takich jak obciążenie pracą, rozwój, równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym oraz perspektywy rozwoju kariery, pomagają w ustaleniu i sprecyzowaniu oczekiwań wobec pracowników.

Po trzecie, proces pracy w organizacji powinien umożliwiać pracownikowi wpływanie na własną sytuację zawodową i obierane metody pracy tak, aby mógł spełniać się w przyjętych rolach zawodowych i wywiązywać się z przyjętych zobowiązań. Wskazuje to na konieczność uwzględnienia w relacjach pracy indywidualnych interesów i potrzeb pracowników, którzy zazwyczaj są zatrudniani przez organizacje w celu wykonywania konkretnej pracy i pełnią określone role związane z danym stanowiskiem. W rzeczywistości jednak rola pracownika może się

rozszerzać o różne elementy idiosynkratyczne, które są związane tylko z konkretną pracą. Pracownicy nie mają jednak takich samych możliwości jak pracodawcy w zakresie kształtowania środowiska pracy oraz negocjowania warunków pracy i umów. Procesy te są w przeważającej mierze prowadzone przez menadżerów. To sprawia, że menadżerowie pełnią priorytetową rolę w równoważeniu stosunków pracy. Realistyczne zapowiedzi pracy są równie ważne jak realistyczne postrzeganie bieżących relacji i zobowiązań, aby uniknąć odbierania sytuacji w kategoriach albo niespełnionych oczekiwań, albo złamania obietnic i zobowiązań. Jasno określone i zakomunikowane wzajemne zobowiązania pomagają zdefiniować swoją rolę i stanowią podstawę zaangażowania w organizację. Niezmiernie ważne jest zrozumienie oczekiwań, potrzeb i wyobrażeń obu stron dotyczących zachowań w pracy i relacji pracy. Należy skupić się na stałej otwartej komunikacji z pracownikami i stworzeniu przyjaznego i otwartego środowiska pracy, w którym pracownicy bez zahamowań mogą wyrażać swoje oczekiwania, ale także obawy i wątpliwości co do odczuwanego charakteru relacji pracy. W związku z tym istotna staje się forma kontraktu psychologicznego używanego przez kierownictwo, tego, co chce ono zakomunikować pracownikom oraz jak chce to zrobić. Niezależnie od wybranego sposobu komunikacji, skuteczna komunikacja organizacyjna doprowadzi do klarowniejszego i potencjalnie bardziej efektywnego kontraktu psychologicznego, ponieważ bardziej wyraźnie zakomunikowane zobowiązania i obietnice ich spełnienia przyczyniają się do większej efektywności procesu zarządzania.

Po czwarte, istotną kwestią dla praktyków zarządzania ludźmi jest to, czy treść wymiany (zachęty zapewniane w zamian za przekazywany wkład) w kontrakcie psychologicznym jest rozpoznawana i podobnie rozumiana przez obie strony relacji pracy. Wyniki zaprezentowanych badań potwierdzają wnioski z innych badań, że menadżerowie i pracownicy nie są zgodni co do tego, co jest przedmiotem wymiany. Taki stan rzeczy można tłumaczyć tym, że istnieją dość znaczące różnice w kontraktach psychologicznych pracowników i menadżerów, a własne kontrakty psychologiczne menadżerów kształtują w dużej mierze oczekiwania dotyczące zobowiązań pracownika i pracodawcy. Kierownictwo zazwyczaj sprzyja określonym typom kontraktów psychologicznych pracowników [Rousseau 2010]. Odbywa się to poprzez zachęty, sposoby nagradzania i inne praktyki HR. Z tego powodu menadżerowie powinni być świadomi swoich własnych kontraktów psychologicznych i zdolni do refleksji nad własnymi reakcjami i zachowaniem. Różnice w kontraktach psychologicznych mogą ograniczyć wspólne rozumienie, a różne ramy odniesienia dają podstawę do wyrażania czasami skrajnie odmiennych ocen. Różnice w zobowiązaniach pomiędzy pracownikami stanowią wyzwanie dla menadżerów: po pierwsze, w obszarze wspierania pracowników o niższym wykształceniu w wykonywaniu określonych obowiązków i zadań, a po drugie, w obszarze budowy proaktywności pracowniczej.

Po piąte, ważne jest zrozumienie, w jaki sposób pracodawcy postrzegają i rozumieją kontrakty psychologiczne swoich pracowników oraz w jakim stopniu to rozumienie pokrywa się z postrzeganymi przez pracowników kontraktami

psychologicznymi. Wyniki badań pokazują, że na rozumienie i oczekiwania menadżerów jako reprezentantów organizacji wobec kontraktów psychologicznych pracowników duży wpływ mają ich własne kontrakty psychologiczne nawiązywane w ramach roli menadżera–pracownika. Wpływ ten powoduje różnice w oczekiwaniach pracodawców i preferowanych kontraktach psychologicznych pracowników. Różnice w postrzeganiu mogą powodować napięcia pomiędzy grupami zajmującymi kierownicze i niekierownicze stanowiska pracy, które ze sobą współpracują. Ważne jest, aby zrozumieć źródła potencjalnych napięć oraz to, co można zrobić, aby je zredukować i promować udaną współpracę pomiędzy różnymi grupami zawodowymi. Proces ten zakończy się sukcesem, jeśli będą istniały odpowiednie nagrody wspierające rewizję kontraktów psychologicznych. Pracownicy muszą mieć jasną wiedzę na temat korzyści, które będą dostępne w ramach nowych ustaleń, jak również wiedzę na temat konsekwencji braku zmian.

Po szóste, pracownicy pozostają dłużej w organizacjach, w których ich potrzeby są zaspokajane, ich wartości są zgodne z wartościami organizacyjnymi i w których mogą wnieść swój wkład i jest on sprawiedliwie wynagradzany. Kontraktami psychologicznymi łatwiej jest zarządzać w organizacji, jeśli większa liczba praktyk z zakresu HR jest stosowana przez większość pracowników. Wyniki badania pokazały, że nie wszystkie zaproponowane wymiary kontraktów psychologicznych zostały uznane za równie ważne. Różne grupy pracowników muszą być motywowane przez różne aspekty ich pracy i za pomocą różnych praktyk HR. Po zrozumieniu warunków nowego kontraktu psychologicznego możliwe jest wdrożenie strategii i takich praktyk HR, które wspierają wysoką wydajność i osiąganie celów organizacji. Kierownictwo organizacji powinno rozważyć, w jaki sposób te wymiary, ważne dla pracowników, mogą być wykorzystane do zbadania różnych podejść do zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyki te powinny uwzględniać obawy pracowników dotyczące bezpieczeństwa pracy i zatrudnienia oraz ich potrzebę budowania swoich szans na zatrudnienie. Pracownikom należy pomagać w rozwijaniu umiejętności zawodowych i osobistych, w stawianiu się bardziej proaktywnymi i braniu większej odpowiedzialności za własną karierę. Najczęściej wymieniane praktyki to możliwości szkolenia i rozwoju, bezpieczne środowisko pracy, informacje zwrotne na temat wyników pracy i regularne oceny wyników pracy pracowników, sprawiedliwe traktowanie oraz przepisy pomagające pracownikom radzić sobie z obowiązkami pozazawodowymi (równowaga między pracą a życiem prywatnym).

Po siódme, wnioskiem z przeprowadzonych badań jest istnienie związku przyczynowego między postrzeganymi zobowiązaniami pracodawcy a szerszymi normami i wartościami społeczno-ekonomicznymi. Okazuje się, że zobowiązania pracownicze są kwestią indywidualnych wartości, interesów i potrzeb, a zobowiązania pracodawcy są kwestią szerszych norm i interesów społecznych. Organizacja i trwające tam relacje pracy mogą mieć słabszy wpływ na oczekiwania pracowników dotyczące zobowiązań pracodawcy wobec pracowników. Trudno jest bowiem, jeśli nie niemożliwe, kontrolować zobowiązania ukształtowane jeszcze przed zatrudnieniem w organizacji. Są one szersze i bardziej ogólne w swojej

naturze i regulowane przez szersze procesy społeczne i ekonomiczne. Wyniki badania wskazują na niewielkie różnice w postrzeganiu zobowiązań pracodawcy (zobowiązań, które pracownicy przypisują swoim pracodawcom) w zakresie różnych stanowisk pracy. Im bardziej organizacje są świadome tych oczekiwań, tym bardziej mogą dostosować swoje zachowanie i praktyki HR do tych norm i zmian. Zobowiązania pracodawców różnią się pod względem elastyczności i kosztów, z jakimi wiąże się ich stosowanie i ewentualne zmiany [Coyle-Shapiro, Kessler 2000], dlatego organizacje powinny wyraźniej określać swoje wartości i politykę kadrową oraz możliwości ich realizacji. W związku z tym, jak już kilkakrotnie podkreślano, pracodawcy/menadżerowie muszą stale komunikować pracownikom podstawowe przyczyny niewypełniania niektórych zobowiązań lub opóźniania ich wypełniania. Komunikacja odgrywa wiodącą rolę w zarządzaniu kontraktami psychologicznymi w organizacjach. Jednak komunikacja odgórna ma mniej pozytywny wpływ. Postuluje się wykorzystywanie komunikacji dwukierunkowej.

Wnioski końcowe

Niniejsza monografia, wraz z zawartymi w niej wynikami empirycznych eksploracji, stanowi wkład w badania nad kontraktami psychologicznymi. Stanowi empiryczne potwierdzenie wykorzystania teoretycznego podejścia do kontraktu psychologicznego zorientowanego na cechy, autorstwa McLean Parksa i współpracowników [1998] oraz Selsa wraz z zespołem badawczym [2004]. Podejście to jest wciąż słabo rozwinięte w dziedzinie zarządzania, a w Polsce zostało ono w niniejszej monografii pioniersko zweryfikowane. Pomiar kontraktu psychologicznego zorientowanego na cechy zawiera treści będące przedmiotem wspólnego zainteresowania pracowników i pracodawców, co pozwala na badanie kontraktów psychologicznych w odniesieniu do różnych grup pracowniczych i środowisk oraz na porównywanie i uogólnianie wyników. Takie podejście daje również możliwość uzyskania bardziej holistycznego obrazu kontraktów psychologicznych.

Wyniki obu badań, jako pierwsze w Polsce, dają szczegółowe informacje na temat okoliczności poprzedzających i konsekwencji kształtowania się kontraktów psychologicznych wśród zróżnicowanych zawodowo grup pracowników ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy pracodawcy. Pojęcie kontraktu psychologicznego, jako główna rama analityczna zaprezentowanych badań, pozwoliło rozszerzyć rozumienie kontraktu z formalnej umowy o pracę na szereg innych kwestii składających się na relacje pracodawca–pracownik, a także przybliżyło postrzeganie kontraktu z perspektywy menadżera jako pracownika oraz pełniącego rolę reprezentanta organizacji. Do tej pory przeprowadzono bardzo niewiele badań, a zgodnie z wiedzą autorki, w Polsce w ogóle nie prowadzono dotychczas takich badań, których przedmiotem byłoby postrzeganie stanu i treści kontraktów psychologicznych pracowników przez pracodawców. Poprzez włączenie perspektywy

pracodawcy, wzajemność w wymianie pomiędzy pracownikiem a pracodawcą mogła zostać adekwatnie zbadana. Koncentracja na wymianie między pracownikiem a pracodawcą w kontraktach psychologicznych stawia pracownika w centrum tej wymiany. Był to powód, aby zbadać wpływ różnych uwarunkowań na kształtowanie się kontraktu psychologicznego oraz dostarczyć nowych dowodów na temat istotnych relacji pomiędzy różnicami indywidualnymi związanymi z pracą, czynnikami demograficznymi i kontekstowymi a kontraktami psychologicznymi. Wyniki przytoczonych badań pozwoliły zrozumieć potencjalne przyczyny napięć i nieporozumień w relacjach pracy. Tego rodzaju informacje stanowią podstawę dla możliwych interwencji mających na celu poprawę zarządzania kontraktami psychologicznymi i mogą mieć wpływ na kształt polityki HR.

Dzięki przeprowadzonym badaniom dokonana została analiza kontraktów psychologicznych realizowanych przez polskich pracowników oraz czynników wpływających na ich powstawanie. Badania obejmowały dwa różne okresy: przed i trakcie pandemii COVID-19. Dotychczas nie prowadzono badań nad treścią, stanem i czynnikami wpływającymi na kształtowanie się kontraktów psychologicznych polskich pracowników w czasach, gdy gwałtownie zmienia się charakter i warunki pracy. Obecnie nie ma w Polsce wiarygodnych danych na temat różnic w kontraktach psychologicznych pomiędzy różnymi grupami pracowników (stanowiskami pracy) oraz brakuje informacji na temat rozumienia kontraktów psychologicznych przez pracodawców. Ponadto wyniki badań dostarczyły informacji na temat kontraktów psychologicznych ocenianych przez menadżerów jako pracowników i reprezentantów organizacji. W tej dziedzinie, oprócz pierwszych większych projektów realizowanych przez autorkę niniejszej monografii, brakuje badań, gdyż kontrakty psychologiczne były rozpatrywane głównie od strony pracownika. Otrzymane wyniki mogą być zatem porównywane przez pracodawców z preferowanymi kontraktami psychologicznymi pracowników, natomiast dostrzeżone różnice w postrzeganiu są sygnałem potencjalnych źródeł nieporozumień i naruszeń.

Bibliografia

- Abraham J.D., 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”, no. 50(2), s. 96.
- Adams S., Adams Quagrainie F., Klobodu E. 2014, *Psychological contract formation: The influence of demographic factors*, „International Area Studies Review”, no. 17(3), s. 279–294.
- Aggarwal U., Bhargava S. 2009, *Exploring psychological contract contents in India: the employee and employer perspective*, „Journal of Indian Business Research”, no. 1, s. 238–251.
- Alvesson M., Ashcraft K.L., Thomas R. 2008, *Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies*, „Organization”, no. 15, s. 5–28.
- Anastasios D.D., Prodrinos Ch. 2019, *Factors affecting employee performance: An empirical approach*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, no. 68(1), s. 171–193.
- Anbuoli P., Thenpandian N., Sakthivel M. 2016, *HR Challenges and Opportunities–2020*, „International Education and Research Journal”, no. 2(8), s. 105–107.
- Anderson N., Schalk R. 1998, *The psychological contract in retrospect and prospect*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 19(7), s. 637–647.
- Argyris Ch. 1960, *Understanding Organizational Behavior*, The Dorsey Press Inc., Homewood.
- Arieli S., Sagiv L., Roccas S. 2018, *Values at work: The impact of personal values in organisations*, „Applied Psychology”, no. 69(2), s. 230–275.
- Arthur M.B., Rousseau D.M. 1996, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New-organizational Era*, Oxford University Press, Oxford.
- Aselage J., Eisenberger R. 2003, *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 24, s. 491–509.
- Ashforth B.E., Rogers K.M. 2012, *Is the employee-organization relationship misspecified? The centrality of tribes in experiencing the organization*, [w:] L.M. Shore, J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.E. Tetrick (eds), *The Employee-Organization Relationship: Applications for the 21st Century*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, s. 23–53.

- Atkinson C., Cuthbert P. 2006, *Does one size fit all? A study of the psychological contract in the UK working population*, „International Journal of Manpower”, no. 27, s. 647–665.
- Avolio B.J., Waldman D.A., McDaniel M.A. 1990, *Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type*, „Academy of Management Journal”, no. 33(2), s. 407–422.
- Aziri B. 2011, *Job satisfaction: A literature review*, „Management Research and Practice”, no. 3(4), s. 77–86.
- Bal P.M., Kooij D. 2011, *The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 20(4), s. 497–523.
- Bal P.M., Smit P. 2012, *The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach*, „Career Development International”, no. 17, s. 6–24.
- Bal P.M., de Lange A.H., Jansen P.G.W., Van der Velde M.E.G. 2008, *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 72, s. 143–158.
- Bal P.M., de Lange A.H., Zacher H., Van der Heijden B.I.J.M. 2013, *A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 22, s. 279–292.
- Bal P.M., Jansen P.G.W., van der Velde M.E.G., de Lange A.H., Rousseau D.M. 2010, *The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 76, s. 474–486.
- Baldev S.R., Anupama R. 2010, *Determinants of employee engagement in a private sector organization: An exploratory study*, „Advances in Management”, no. 3, s. 52–59.
- Barksdale K., Shore L.M. 1997, *A typological approach to examining psychological contracts*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 19, s. 731–744.
- Barley S.R., Bechky B.A., Milliken F.J. 2017, *The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century*, „Academy of Management Discoveries”, no. 3(2), s. 111–115.
- Baumeister R.F., Vohs K.D. 2002, *The pursuit of meaningfulness in life*, [w:] C.R. Snyder, S.J. Lopez (eds), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York, s. 608–618.
- Behery M., Abdallah S., Parakandi M., Kukunuru S. 2016, *Psychological contracts and intention to leave with mediation effect of organizational commitment and employee satisfaction at times of recession*, „Review of International Business and Strategy”, no. 26(2), s. 184–203.
- Bellou V. 2009, *Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 20(40), s. 810–830.
- Benson J., Brown M. 2011, *Generations at work: Are there differences and do they matter?*, „International Journal of Human Resources Management”, no. 22 (9), s. 1843–1865.
- Bhatia J. 2020, *Work-life balance with special reference to women working in corporates*, „UGC CARE Journal”, no. 19(2), s. 397–403.

- Bilsky W., Hermann D. 2016, *Individual values and delinquency: On considering universals in the content and structure of values*, „Psychology, Crime, and Law”, no. 22, s. 921–944.
- Bisello M., Maftai A., Mascherini M. 2020, *Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?*, Eurofound, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/women-and-labour-market-equality-has-covid-19-rolled-back-recent-gains> [dostęp: 18.06.2021].
- Blau P.M. 2009, *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.
- Bless H., Fiedler K., Strack F. 2004, *Social Cognition: How Individuals Construct Social Reality*, Psychology Press, Taylor and Francis Group, Hove–New York.
- Blomme R., Van Rheede A., Tromp D.M. 2010, *The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employee*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 21(1), s. 144–162.
- Bohdziewicz P. 2008, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Borkowska S. 2007, *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
- Boswell W.R., Moynihan L.M., Roehling M.V., Cavanaugh M.A. 2001, *Responsibilities in the 'new employment relationship': An empirical test of an assumed phenomenon*, „Journal of Managerial Issues”, no. 13(3), s. 307–327.
- Braithwaite V.A., Scott W.A. 1991, *Values*, [w:] J.P. Robinson, P.R. Shaver, L.S. Wrightsman (eds), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, Academic Press, San Diego, s. 661–753.
- Brandes P., Dharwadkar R., Wheatley K. 2004, *Social exchanges within organizations and work outcomes: The importance of local and global relationships*, „Group & Organization Management”, no. 29(3), s. 276–301.
- Brown S.P., Leigh T.W. 1996, *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance*, „Journal of Applied Psychology”, no. 81(4), s. 358.
- Brzezińska K. 2016, *Kompetencje menadżerskie kierowników liniowych w świetle badań własnych*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej”, nr 65(1209), s. 57–70.
- Burk R.J., Ng E. 2006, *The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management*, „Human Resource Management Review”, no. 16(2), s. 86–94.
- Burr R., Thomson P. 2002, *Expanding the network: What about including 'the all' in the psychological contract*, Paper presented at the Academy of Management Conference, Denver.
- Carstensen L.L. 2006, *The influence of sense of time on human development*, „Science”, no. 312, s. 1913–1915.
- Carstensen L.L., Mikels J.A. 2005, *At the intersection of emotion and cognition aging and the positivity effect*, „Current Directions in Psychological Science”, no. 14(3), s. 117–121.

- Cascio W., Aguinis H. 2008, *Staffing twenty-first-century organizations*, „Academy of Management Annals”, no. 2(1), s. 133–165.
- Cassar V., Briner R. 2005, *Psychological contract ‘breach’: A multiple component perspective to an over-researched construct?*, „Revista de Psicología Social”, no. 20(1), s. 125–137.
- Chapman B.P., Hayslip B. 2006, *Emotional intelligence in young and middle adulthood: Cross-sectional analysis of latent structure and means*, „Psychology and Aging”, no. 21, s. 411–418.
- Chaudhry A., Song L. 2014, *Rethinking psychological contracts in the context of organizational change: The moderating role of social comparison and social exchange*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, no. 50(3), s. 7–62.
- Chen Y., Chen Z.X., Zhong L.F., Son J., Zhang X., Liu Z. 2015, *Social exchange spillover in leader–member relations: A multilevel model*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 36, s. 673–697.
- Chen Z.X., Tsui A.S., Zhong L. 2008, *Reactions to psychological contract breach: A dual perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 29, s. 527–548.
- Clinton M., Guest D.E. 2010, *Establishing the main determinants of worker well-being. Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: An international study*, Oxford University Press, New York.
- Conway N., Briner R.B. 2002, *A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises*, „Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior”, no. 23(3), s. 287–302.
- Conway N., Briner R.B. 2005, *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, New York.
- Conway N., Briner R.B. 2009, *Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges?*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology”, no. 24, s. 71–130.
- Cooper C.L. 2002, *The changing psychological contract at work*, „Occupational and Environmental Medicine”, no. 59(3), s. 355.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Conway N. 2009, *Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, no. 90, s. 774–781.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Kessler I. 2000, *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*, „Journal of Management Studies”, no. 37, s. 903–930.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Kessler I. 2002, *Exploring reciprocity through the lens of psychological contract: Employees and employer perspectives*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 11, s. 69–86.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Parzefall M. 2008, *Psychological contracts*, [w:] C.L. Cooper, J. Barlin (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, London.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Shore L.M. 2007, *The employee-organization relationship: Where do we go from here?*, „Human Resource Management Review”, no. 17, s. 166–179.

- Cronbach L.J. 1951, *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, „Psychometrika”, no. 16(3), s. 297–334.
- Cullinane N., Dundon T. 2006, *The psychological contract: A critical review*, „International Journal of Management Reviews”, no. 8(2), s. 113–129.
- Cyert R., March J. 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Dabos D.E., Rousseau D. 2004, *Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers*, „Journal of Applied Psychology”, no. 89(1), s. 52–72.
- De Cuyper N., Isaksson K., De Witte H. (eds) 2005, *Employment Contracts and Well-Being Among European Workers*, Routledge, London.
- De Cuyper N., Rigotti T., De Witte H., Mohr G. 2008, *Balancing psychological contracts: Validation of a typology*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 19(4), s. 543–561.
- De Cuyper N., Schreurs B., Vander Elst T., Baillien E., De Witte H. 2014, *Exemplification and perceived job insecurity. Associations with self-rated performance and emotional exhaustion*, „Journal of Personnel Psychology”, no. 13(1), s. 1–10.
- De Menezes L.M., Kelliher C. 2017, *Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements*, „Human Resource Management”, no. 56(6), s. 1051–1070.
- De Vos A. 2005, *The psychological contract of organizational newcomers: An investigation of antecedents and changes over time*, „International Journal of Human Resources Development and Management”, no. 5, s. 371–388.
- De Vos A., Buyens D., Schalk R. 2003, *Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 24, s. 537–559.
- De Winter J.C.F., Dodou D. 2012, *Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size*, „Journal of Applied Statistics”, no. 39(4), s. 695–710.
- DelCampo R.G., Rogers K.M., Jacobson K.J.L. 2010, *Psychological contract breach, perceived discrimination, and ethnic identification in Hispanic business professionals*, „Journal of Managerial Issues”, no. 7(1), s. 220–238.
- Dick P. 2006, *The psychological contract and the transition from full to part-time police work*, „Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior”, no. 27(1), s. 37–58.
- Dick P., Nadin S. 2011, *Exploiting the exploited: The psychological contract, workplace domination and symbolic violence*, „Culture and Organization”, no. 17, s. 293–311.
- Diefendorff J., Brown D., Kamin A., Lord B. 2002, *Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviours and job performance*, „Journal of Organizational Behaviour”, no. 23, s. 93–108.
- Domagalska-Grędyś M. 2017, *Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, nr 19(2), s. 40–45.
- Dulac T., Coyle-Shapiro J.A.M., Henderson D.J., Wayne S.J. 2008, *Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations*, „Academy of Management Journal”, no. 51, s. 1079–1098.

- Dunahee M.H., Wangler L.A. 1974, *The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations*, „Personnel Journal”, no. 7, s. 518–526.
- Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej z 2020 r. poz. 568, 695, 875, 1086, 11639 oraz z 2021 r. poz. 713.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L. 2001, *Reciprocation of Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, no. 1(86), s. 42–51.
- Eisenberger R., Aselage J., Jones J.R., Sucharski I.L. 2004, *Perceived organizational support*, [w:] J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, L. Tetrick (eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Elizur D., Borg I., Hunt R., Beck I.M. 1991, *The structure of work values: A crosscultural comparison*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 12, s. 21–38.
- Ellis J.B. 2007, *Psychological contracts does work status affect perceptions of making and keeping promises?*, „Management Communication Quarterly”, no. 20, s. 335–362.
- Ely R.J. 1995, *The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work*, „Academy of Management Journal”, no. 38(3), s. 589–634.
- Eurofound 2015, *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luksemburg, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf [dostęp: 26.11.2020].
- Eurostat 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat/help/faq/covid-19> [dostęp: 15.06.2021].
- Faw M.H. 2018, *Supporting the supporter*, „Journal of Social and Personal Relationships”, no. 35, s. 202–223.
- Fey C.E., Bjorkman I., Pavlovskaya A. 2000, *The impact of human resource management practices on firm performance in Russia*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 1(1), s. 1–18.
- Finegold D., Wagner K., Mason G. 2000, *National skill-creation systems and career paths for service workers: Hotels in the United States, Germany and the United Kingdom*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 11(3), s. 497–516.
- Flood P.C., Turner T., Ramamoorthy N., Pearson J. 2001, *The causes and consequences of psychological contract among knowledge workers in the high technology and financial services industries*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 67, s. 845–855.
- Forrier A., Sels L. 2003, *The concept employability: A complex mosaic*, „International Journal of Human Resource Development and Management”, no. 3, s. 103–124.
- Freese C., Schalk R. 2008, *How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures*, „South African Journal of Psychology”, no. 38(2), s. 269–286.
- Fugate M., Kinicki A.J., Ashforth B.E. 2004, *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 65, s. 14–38.
- Gibbard K., Griep Y., De Cooman R., Hoffart G., Onen D., Zareipour H. 2017, *One big happy family? Unraveling the relationship between shared perceptions of team psychological contracts, person-team fit and team performance*, „Frontiers in Psychology”, no. 8, s. 1966.
- Gleim M.R., Johnson C.M., Lawson S.J. 2019, *Sharers and sellers: A multi-group examination of gig economy workers' perceptions*, „Journal of Business Research”, no. 98, s. 142–152.

- Gouldner A. 1960, *The norm of reciprocity: A preliminary statement*, „American Sociological Review”, no. 25, s. 161–178.
- Greene A., Ackers P., Black J. 2001, *Lost narratives? From paternalism to teamworking in a lock manufacturing firm*, „Economic and Industrial Democracy”, no. 22(2), s. 211–237.
- Greenhaus J.H., Callanan G.A. 2003, *Career dynamics*, [w:] W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (eds), *Handbook of Psychology*, vol. 12, *Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, s. 593–614.
- Griep Y., Cooper C., Robinson S., Rousseau D.M., Hansen S., Linde B.J. 2019, *Psychological contracts: Back to the future*, [w:] Y. Griep, C. Cooper (eds), *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 397–414.
- Guest D. 2000, *Management and the insecure workforce: The search for a new psychological contract*, [w:] E. Heery, J. Salmon (eds), *The Insecure Workforce*, Routledge, London, s. 152–166.
- Guest D. 2004, *Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence*, „International Journal of Management Reviews”, no. 5–6(1), s. 1–19.
- Guest D., Conway N. 2002, *Communicating the psychological contract: An employer's perspective*, „Human Resource Management Journal”, vol. 12(2), s. 22–38.
- Guest D., Oakley P., Clinton M., Budjanovcanin A. 2006, *Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts*, „Human Resource Management Review”, no. 16, s. 107–124.
- GUS 2021, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/covid/> [dostęp: 18.06.2021].
- Guzzo R.A., Nooman K.A. 1994, *Human resource practices as communications and the psychological contract*, „Human Resource Management”, no. 33(3), s. 447–462.
- Hall D.T. 2004, *The protean career: A quarter-century journey*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 65, s. 1–13.
- Hallier J., James P. 1997, *Management enforced job change and employee perceptions of the psychological contract*, „Employee Relations”, no. 19(3), s. 222–247.
- Hartung P.J., Taber B.J. 2008, *Career construction and subjective well-being*, „Journal of Career Assessment”, no. 16, s. 75–85.
- Henderson D.J., Wayne S.J., Shore L.M., Bommer W.H., Tetrick L.E. 2008, *The effects of leader-member exchange, within-group differentiation, and psychological contract breach on employee in-role and organizational citizenship behaviors: A multilevel approach*, „Journal of Applied Psychology”, no. 93, s. 1208–1219.
- Herriot P., Manning W., Kidd J. 1997, *The content of the psychological contract*, „British Journal of Management”, no. 8(2), s. 151–162.
- Herriot P., Pemberton C. 1997, *Facilitating new deals*, „Human Resource Management Journal”, no. 7(1), s. 45–56.
- Hirschfeld R.R., Field H.S. 2000, *Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 21(7), s. 789–800.
- Hoffman B., Shoss M., Wegman L. 2020, *Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Holbeche L., Springett N. 2004, *In Search of Meaning in the Workplace*, Roffey Park Institute, Horsham, United Kingdom.
- Homans G.C. 1961, *Social behavior: Its elementary forms*, Harcourt, Brace & World, New York.
- Huczynski A.A., Buchanan D.A. 2001, *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- International Labour Office 2020, *A global survey of enterprises: Managing the business disruptions of COVID-19*, Geneva, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_760306.pdf [dostęp: 24.06.2021].
- International Labour Organization, April 24, 2020, <https://www.ilo.org/global/> [dostęp: 18.06.2021].
- International Monetary Fund (IMF) 2020, <https://www.imf.org/en/> [dostęp: 18.06.2021].
- Islam T., Tariq J. 2018, *Learning organizational environment and extra-role behaviors: The mediating role of employee engagement*, „Journal of Management Development”, no. 37(3), s. 258–270.
- Jalagat R. 2016, *Job Performance, job satisfaction and motivation: A critical review of their relationship*, „International Journal of Management and Economics”, no. 5(6), s. 36–43.
- Jarrahi M.H. 2018, *Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making*, „Business Horizons”, no. 61(4), s. 577–586.
- Johns G. 2006, *The essential impact of context on organizational behavior*, „Academy of Management Review”, no. 31, s. 386–408.
- Kaiser H.F. 1958, *The Varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*, „Psychometrika”, no. 23(3), s. 187–200.
- Kanfer R., Ackerman P.L. 2004, *Aging, adult development and work motivation*, „Academy of Management Review”, no. 29, s. 1–19.
- Kanter R.M. 1994, *Change in the global economy: An interview with Rosabeth Moss Kanter*, „European Management Journal”, no. 12(1), s. 1–9.
- Kanungo R.N. 1982, *Work Alienation: An Integrative Approach*, Praeger, New York.
- Katou A.A., Budhwar P.S. 2012, *The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: The case of the Greek service sector*, „Thunderbird International Business Review”, no. 54(6), s. 793–809.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. 2001, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Kellogg K., Valentine M., Christin A. 2020, *Algorithms at work: The new contested terrain of control*, „Academy of Management Annals”, no. 14(1), s. 366–410.
- Khaldoun I.A. 2020, *Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE)*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 31(2), s. 303–334.
- Kickul J., Lester S.W., Belgio E. 2004, *Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: A cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese*, „International Journal of Cross Cultural Management”, no. 4(2), s. 229–252.

- Kiewitz C., Restubog S.L., Zagenczyk T., Hochwarter W. 2009, *The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies*, „Journal of Management Studies”, no. 46, s. 806–834.
- Klein K.J., Conn A.B., Smith D.B., Sorra J.S. 2001, *Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perception of the work environment*, „Journal of Applied Psychology”, no. 86(1), s. 3–16.
- Komisja Europejska 2021, <https://www.statista.com/statistics/1102546/coronavirus-european-gdp-growth/> [dostęp: 18.06.2021].
- Kooij D., de Lange A., Jansen P., Kanfer R., Dikkers J. 2011, *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*, „Journal of Organizational Behaviour”, no. 32, s. 197–225.
- Korunka C., Kubicek B., Paškván M., Ulferts H. 2015, *Changes in work intensification and intensified learning: Challenge or hindrance demands?*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 30(7), s. 786–800.
- Kour J., El-Den J., Sriratanaviriyakul N. 2019, *The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational productivity: An experimental study*, „Procedia Computer Science”, no. 161, s. 226–232.
- Krau E. 1989, *The transition in life domain salience and the modification of work values between high school and adult employment*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 34(1), s. 100–116.
- Krishna G., Prasad N. 2012, *Transforming HR professionals to business partners*, „European Journal of Business and Management”, no. 4(4), s. 29–34.
- Kuratko D.F., Goodale J.C., Hornsby J.S. 2001, *Quality practices for a competitive advantage in smaller firms*, „Journal of Small Business Management”, no. 39, s. 293–311.
- Lambert L.S., Edwards J.R., Cable D.M. 2003, *Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views*, „Personnel Psychology”, no. 56(4), s. 895–934.
- Lau V.C., Au W.T., Ho J.M.C. 2003, *A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations*, „Journal of Business and Psychology”, no. 18, s. 73–99.
- Lester S.W., Kickul J.R., Bergmann T.J. 2007, *Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 28(2), s. 191–208.
- Lester S.W., Turnley W.H., Bloodgood J.M., Bolino M.C. 2002, *Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 23(1), s. 39–56.
- Levinson H., Price C.R., Munden K.J., Solley C.M. 1962, *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lewicki R.J., Bunker B.B. 1996, *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] R.M. Kramer, T.R. Tyler (eds), *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, s. 114–139.
- Liang-Chih H., Chun-Hui S., Cheng-Chen L., Szu-Chi L. 2019, *The influence of abusive supervision on employees' motivation and extra-role behaviors: The daily-basis investigation*, „Chinese Management Studies”, no. 13(3), s. 514–530.

- Locke E.A. 1991, *The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, no. 50, s. 288–299.
- Love M.S., Forret M. 2008, *Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, no. 14, s. 342–352.
- Low K.S.D., Yoon M., Roberts B.W., Rounds J. 2005, *The stability of vocational interests from early adolescence to middle adulthood: A quantitative review of longitudinal studies*, „Psychological Bulletin”, no. 131, s. 713–737.
- Lub X., Bijvank M.N., Bal P.M., Blomme R., Schalk R. 2012, *Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, no. 24(4), s. 553–573.
- Lv Z., Xu T. 2018, *Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: The mediated effect of person-organization fit*, „International Journal of Human Resources Management”, no. 7–8, s. 1257–1284.
- Makin P., Cooper C., Cox C. 2000, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Manolopoulos D. 2008, *An evaluation of employee motivation in the extent public sector in Greece*, „Employee Relationship”, no. 30(1), s. 63–85.
- Mazzarol T. 2003, *A model of small business HR growth management*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, no. 9(1), s. 27–49.
- McFarlane Shore L., Tetrick L.E. 1994, *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*, [w:] C.L. Cooper, D.M. Rousseau (eds), *Trends in Organizational Behavior*, John Wiley and Sons Ltd., London, s. 91–109.
- McLean Parks J.M., Conlon E.J. 1995, *Compensation contracts: Do agency theory assumptions predict negotiated agreements?*, „Academy of Management Journal”, no. 38(3), s. 821–838.
- McLean Parks J.M., Kidder D.L., Gallagher D.G. 1998, *Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 19, s. 697–730.
- Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii 2021, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/szacunek-mrpit-szosty-miesiac-z-rzedu-stopa-bezrobocia-wynosi-61-proc3> [dostęp: 15.06.2021].
- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J., Erez M. 2001, *Why people stay: Using organizational embeddedness to predict voluntary turnover*, „Academy of Management Journal”, no. 44, s. 1102–1121.
- Morrison E.W., Robinson S.L. 1997, *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*, „Academy of Management Review”, no. 22, s. 226–256.
- MOW International Research Team 1987, *The Meaning of Working*, Academic Press, London.
- Nadin S.J., Williams C.C. 2012, *Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers*, „Employee Relations”, no. 34(2), s. 110–125.
- Naus F., Van Iterson A., Roe R. 2007, *Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace*, „Human Relations”, no. 60, s. 683–718.

- Naveed A., Javakhishvili-Larsen N., Schmidt T.D. 2017, *Labour mobility and local employment: Building a local employment base from labour mobility?*, „Regional Studies”, no. 51(11), s. 1622–1634.
- Neale M., Griffin M.A. 2006, *A model of self-held work roles and role transitions*, „Human Performance”, no. 19, s. 23–41.
- Nelson E.A., Dannefer D. 1992, *Aged heterogeneity: Fact or fiction? The fate of diversity in gerontological research*, „The Gerontologist”, no. 32(1), s. 17–23.
- Ng T., Feldman D.C. 2009, *Age, work experience, and the psychological contract*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 30, s. 1053–1075.
- Ng T., Feldman D.C. 2010, *Organizational tenure and job performance*, „Journal of Management”, no. 36(5), s. 1220–1250.
- Nielsen B., Mearns K., Matthiesen B., Eid J. 2011, *Using the Job Demands-Resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations*, „Scandinavian Journal of Psychology”, no. 52, s. 465–475.
- Nienaber A.M., Romeike P.D., Searle R., Schewe G. 2015, *A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 30(5), s. 507–534.
- Nord W.R., Brief A.P., Atieh J.M., Doherty E.M. 1990, *Studying meanings of work: The case of work values*, [w:] A.P. Brief, W.R. Nord (eds), *Meanings of Occupational Work*, Lexington Books, Lexington, s. 21–64.
- Nurperihan T., Hatice U. 2017, *The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses?*, „Journal of Economics and Management”, no. 28(2), s. 90–111.
- O’Rourke N., Hatcher L. 2013, *A Step-by-step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, SAS Institute Inc., Cary.
- Obłój K. 2017, *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Okabe N. 2018, *Interaction of psychological contract violation and emotional labour: Recovery of organizational trust and job satisfaction*, [w:] M.T. Leung, L.M. Tan (eds), *Applied Psychology Readings*, Springer, Singapore, s. 239–261.
- Oshagbemi T. 1999, *Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures?*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 14(5), s. 388–403.
- Oshagbemi T., Hickson C. 2003, *Some aspects of overall job satisfaction: A binomial Logit model*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 18(4), s. 357–367.
- Ovidiu-Dobre I. 2013, *Employee motivation and organizational performance*, „Review of Applied Socio-Economic Research”, no. 5(1), s. 53–60.
- Partington D. 2002, *Essential Skills for Management Research*, Sage Publications, London.
- Paul R.J., Niehoff B.P., Turnley W.H. 2000, *Empowerment, expectations, and the psychological contract: Managing the dilemmas and gaining the advantages*, „Journal of Socio-Economics”, no. 29, s. 471–485.
- Pavlou P., Gefen D. 2005, *Psychological contract violation in online marketplaces: Antecedents, consequences, and moderating role*, „Information Systems Research”, no. 16(4), s. 372–399.

- Pellet L. 2015, *How to get out of the world of swirl and into strategic calm: Today's HR imperative*, „Workforce Solutions Review”, no. 6(5), s. 4–6.
- Peng K.Z., Wong C., Song J.L. 2016, *How do Chinese employees react to psychological contract violation?*, „Journal of World Business”, no. 51(5), s. 815–825.
- Piketty T. 2014, *Capital in the Twenty-First Century*, Harvard University Press, Cambridge–London.
- Pocztowski A. 2019, *Kontekst ZZL w praktyce i badaniach naukowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6(131), s. 17–33.
- Poisat P., Theron A. 2014, *Managing the psychological contract during a psychological recession*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, no. 5(9), s. 283–295.
- Posner B.Z., Munson J.M. 1979, *The importance of personal values in understanding organizational behavior*, „Human Resource Management”, no. 18, s. 9–14.
- Raeder S., Knorr U., Hilb M. 2012, *Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 23, s. 3178–3195.
- Raja U., Johns G., Natalianis F. 2004, *The impact of personality on psychological contracts*, „Academy of Management Journal”, no. 47, s. 350–367.
- Raport Grant Thornton 2020, Rynek pracy w czasie COVID-19, <https://granthornton.pl/wp-content/uploads/2020/12/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-listopadzie-RAPORT-Grant-Thornton.pdf> [dostęp: 01.08.2021].
- Raport ManpowerGroup i HRlink 2020, Ocena nowej rzeczywistości rynku pracy, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2020/10/ManpowerGroup-i-HRlink_Ocena-nowej-rzeczywistosci-rynku-pracy.pdf [dostęp: 22.04.2021].
- Raport OLX 2020, Praca, <https://vmr-praca-production-assets.s3.eu-west-1.amazonaws.com/post-files/mBbb62ufGbjeM7y1o6H0XQDk2rSLxP7Ab4xLCni8.pdf> [dostęp: 18.03.2021].
- Rashydan M.A., Marican S., Mohd N.L.K. 2019, *The antecedents of organizational citizenship behavior: A conceptual framework*, „Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences”, no. 15(1), s. 1–14.
- Remery C., Van Doorne-Huiskes J., Schippers J. 2002, *Labour market flexibility in the Netherlands: Looking for winners and losers*, „Work, Employment and Society”, no. 16, s. 477–496.
- Reskin B., Padavic I. 1994, *Women and Men at Work*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Robinson S.L., Morrison W. 2000, *The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 21(5), s. 525–546.
- Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M. 1994, *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*, „Academy of Management Journal”, no. 37, s. 137–152.
- Roehling M.V. 2008, *An empirical assessment of alternative conceptualization of the psychological contract construct: Meaningful differences or “Much to do about nothing”?*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, no. 20(4), s. 261–290.
- Roehling M.V., Marcie A.C., Moynihan L.M., Wendy R.B. 2000, *The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures*, „Human Resource Management”, no. 39(4), s. 305–320.

- Rogosińska-Pawełczyk A. 2011, *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 61–77.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2012, *Rola wynagradzania kompleksowego w kształtowaniu kontraktu psychologicznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 63–76.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2014a, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] A. Rogosińska-Pawełczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 17–39.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2014b, *Zatrudnienie w kontekście tymczasowego kontraktu psychologicznego*, [w:] B. Urbaniak, P. Oleksiak (red.), *Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 65–79.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2015, *The psychological contract and the readiness to verbalize it in financial institutions in Poland*, „International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering”, no. 10(1), s. 13–18.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2016a, *Wpływ wybranych czynników na formowanie kontraktu psychologicznego w organizacji*, „Problemy Zarządzania”, nr 2(59), s. 103–117.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2016b, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2017, *Percepcja zachodzących relacji w organizacji – perspektywa kontraktu psychologicznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(114), s. 87–104.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2019, *Significance of the psychological contract for the relationship between highly effective HRM systems and employee productivity*, „Organization and Management”, no. 3(186), s. 9–23.
- Rogosińska-Pawełczyk A. 2020, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Roșca D., Sîrbu M., Roșca C. 2008, *The organizational culture and the factors of its formation*, „Economic Science Series. Annals of the University of Oradea”, no. 17(4), s. 561.
- Rosso B.D., Dekas K.H., Wrzesniewski A. 2010, *On the meaning of work: A theoretical integration and review*, „Research in Organizational Behavior”, no. 30, s. 91–127.
- Rothwell A., Arnold J. 2007, *Self-perceived employability: Development and validation of a scale*, „Personnel Review”, no. 36, s. 23–41.
- Rousseau D.M. 1989, *Psychological and implied contracts in organizations*, „Employee responsibilities and rights journal”, no. 2(2), s. 121–139.
- Rousseau D.M. 1995, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Newbury Park.
- Rousseau D.M. 1998, *Why workers still identify with organizations?*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 19(3), s. 217–233.
- Rousseau D.M. 2000, *Psychological Contract Inventory, Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Rousseau D.M. 2001, *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, no. 74, s. 511–541.

- Rousseau D.M. 2003, *Extending the psychology of the psychological contract*, „Journal of Management Inquiry”, no. 12, s. 229–238.
- Rousseau D.M. 2005, *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, Armonk, M.E. Sharpe, New York.
- Rousseau D.M. 2010, *The individual–organization relationship: The psychological contract*, [w:] S. Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial/Organizational Psychology*, no. 3, American Psychological Association, s. 191–220.
- Rousseau D.M., Anton R. 1991, *Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of contributions, promises, and performance*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 12(4), s. 287–299.
- Rousseau D.M., McLean Parks J. 1993, *The contracts of individuals and organizations*, „Research in Organizational Behaviour”, JAI Press, Greenwich, no. 15, s. 1–47.
- Rousseau D.M., Tijoriwala S.A. 1998, *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and types of measures*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 19, s. 679–695.
- Rousseau D.M., Wade Benzoni K.A. 1994, *Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created*, „Human Resource Management”, no. 33, s. 463–489.
- Rousseau D.M., Hansen D.S., Tomprou M. 2018, *A dynamic phase model of psychological contract processes*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 39, s. 1081–1098.
- Rousseau D.M., Ho V.T., Greenberg J. 2006, *I-Deals: Idiosyncratic terms in employment relationships*, „The Academy of Management Review”, no. 31(4), s. 977–994.
- Rószkiewicz M. 2011, *Analiza klienta*, SPSS, Kraków.
- Ruiz Ulloa B.C., Adams S.G. 2004, *Attitude toward teamwork and effective teaming*, „Team Performance Management”, no. 10(7/8), s. 145–151.
- Schalk R., Roe R.E. 2007, *Towards a dynamic model of the psychological contract*, „Journal for the Theory of Social Behaviour”, no. 37, s. 167–182.
- Schein E. 1965, *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Schein E. 1978, *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison–Wesley Publishing Company, Reading.
- Schwartz S.H. 1996, *Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems*, [w:] C. Seligman, J.M. Olson, M.P. Zanna (eds), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Erlbaum, Hillsdale.
- Schwartz S.H., Bilsky W. 1987, *Toward a psychological structure of human values*, „Journal of Personality and Social Psychology”, no. 53, s. 550–562.
- Sels L., Janssens M., Van den Brande I. 2004, *Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 25(4), s. 461–488.
- Shalk R. 2004, *Changes in the employment relationship across time*, [w:] J.A.M. Coyle-Shapiro, L. Shore, M.S. Taylor, L. Tetrick (eds), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Shantz A., Arevshatyan L., Alfes K., Bailey C. 2016, *The effects of HRM attributions on emotional exhaustion and mediating roles of job involvement and work overload*, „Human Resource Management Journal”, no. 26, s. 172–191.

- Sherman U.P., Morley M.J. 2015, *On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective*, „Group and Organization Management”, no. 40(2), s. 160–192.
- Shore L.M., Tetrick L.E. 1994, *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*, [w:] C.L. Cooper, D. Rousseau (eds), *Trends in Organizational Behavior: Chichester*, John Wiley and Sons, New York, s. 91–109.
- Shore L.M., Porter L.W., Zahara S.A. 2004, *Employer-oriented strategic approaches to the employee-organization relationship*, [w:] J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor, Tetrick L.E. (eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, s. 289–302.
- Shore L., Coyle-Shapiro J., Chen X., Tetrick L. 2009, *Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models*, „Management and Organization Review”, no. 5(3), s. 289–302.
- Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor S.M., Coyle-Shapiro J.A.M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E.W., Porter L.W., Robinson S.L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R., Tsui A.S., Van Dyne L. 2004, *The employee-organizational relationship: A timely concept in a period of transition*, [w:] J.J. Martocchio (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier, New York, s. 291–370.
- Simon H., March J. 2015, *Administrative Behavior and Organizations*, „Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure”, no. 41, s. 54.
- Smola K.W., Sutton C.D. 2002, *Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millenium*, „Journal of Organizational Behaviour”, no. 23(4), s. 363–382.
- Smythe J. 2009, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Solinger O.N., Hofmans J., Bal P.M., Jansen P.G. 2016, *Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 37(4), s. 494–514.
- Solinger U., Bhargava S. 2009, *Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours*, „Training”, no. 33(1), s. 4–31.
- Sonnenberg M. 2006, *The Signalling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees. A multi-level perspective*, Erasmus University Rotterdam, ERIM Electronic Series Portal, <https://repub.eur.nl/pub/7995> [dostęp: 24.11.2020].
- Sparrow P.R. 1996, *Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector*, „Human Resource Management Journal”, no. 6(4), s. 75–92.
- Spooner K., Haidar A.D. 2005, *Defining the employment relationship*, „International Journal of Employment Studies”, no. 14, s. 63.
- Sturges J., Conway N., Guest D., Liefoghe A. 2005, *Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 26, s. 821–838.
- Suazo M.M., Martínez P.G., Sandoval R. 2009, *Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective*, „Human Resource Management Review”, no. 19(2), s. 154–166.

- Suazo M.M., Turnley W.H., Mai-Dalton R.R. 2008, *Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach*, „Journal of Managerial Issues”, no. 20(3), s. 295–312.
- Sutton G., Griffin M.A. 2004, *Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals*, „Journal of Occupational and Organization Psychology”, no. 77, s. 493–514.
- Tallman R.J., Bruning N.S. 2008, *Relating employees psychological contracts to their personality*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 23, s. 688–712.
- Tekleab A.G., Taylor M.S. 2003, *Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 24, s. 585–608.
- Thompson M., Heron P. 2005, *The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 16, s. 383–404.
- TOI 2020, *With pay cuts and job loss, coronavirus pandemic might set back your career by 3 years or more!*, <https://timesofindia.indiatimes.com/life-style/relationships/lovesex/with-pay-cuts-and-job-loss-coronavirus-pandemic-might-set-back-your-career-by-3-years-ormore/photostory/75596488.cms> [dostęp: 11.05.2021].
- Tomprou M., Rousseau D.M., Hansen S.D. 2015, *The psychological contracts of violation victims: A post-violation model*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 36(4), s. 561–581.
- Tsui A.S., Wang D.X. 2002, *Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions*, [w:] C.L. Cooper, I.T. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York–Chichester, s. 77–114.
- Tummers L.G., Knies E. 2013, *Leadership and Meaningful Work in the Public Sector*, „Public Administration Review”, no. 73(6), s. 859–868.
- Turnley W.H., Bolino M.C., Lester L.W., Bloodgood J.M. 2003, *The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors*, „Journal of Management”, no. 29(2), s. 187–206.
- Urbaniak B., Rogozińska-Pawelczyk A. 2010, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Van den Heuvel S., Schalk R., van Assen Malm M. 2015, *Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, no. 51(3), s. 401–422.
- Van der Smissen S., Schalk R., Freese C. 2013, *Organizational change and the psychological contract. How change influences the perceived fulfillment of obligations*, „Journal of Organizational Change Management”, no. 26, s. 1071–1109.
- Vandenberghe Ch., Peiro J.M. 1999, *Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 8(4), s. 569–581.

- Vantilborgh T., Bidee J., Pepermans R., Willems J., Huybrechts G., Jegers M. 2014, *Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 23(2), s. 217–230.
- Vlachos I. 2008, *The effect of human resource practices on organizational performance: Evidence from Greece*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 19(1), s. 74–97.
- Wakkee I., Van Der Veen M., Eurlings W. 2015, *Effective growth paths for SMEs*, „The Journal of Entrepreneurship”, no. 24(2), s. 169–185.
- Walsh K., Gordon J.R. 2008, *Creating an individual work identity*, „Human Resource Management Review”, no. 18(1), s. 46–61.
- WHO 2021, World Health Organization, <https://covid19.who.int/> [dostęp: 11.05.2021].
- Wojtczuk-Turek A. 2020, *Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wołowska A. 2013, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Wright P.M., Nishii L.H. 2006, *Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis*, Working Paper, Cornell University, New York.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E. 2001, *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, „Academy of Management Review”, no. 26, s. 179–201.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., Debebe G. 2003, *Interpersonal sensemaking and the meaning of work*, „Research in Organizational Behavior”, no. 25, s. 93–135.
- Yang M. 2012, *Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment*, „Social Behavior and Personality an International Journal”, no. 40, s. 31–46.
- Zhang B., Morris J.L. 2014, *High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 25, s. 68–90.
- Zhao J., Chen L. 2008, *Individualism, collectivism, selected personality traits, and psychological contract in employment: A comparative study*, „Management Research News”, no. 31(4), s. 289–304.

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Hipotetyczny model badawczy	72
Tabela 1. Czynniki wpływające na kształtowanie się kontraktu psychologicznego	35
Tabela 2. Charakterystyka prowadzonych badań	74
Tabela 3. Sześć wymiarów kontraktu psychologicznego	80
Tabela 4. Charakterystyka badanej grupy (N=800)	87
Tabela 5. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy zobowiązaniami złożonymi przez pracowników wobec pracodawcy	90
Tabela 6. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców	92
Tabela 7. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy skalami wartości pracy i poczuciem sensu pracy	94
Tabela 8. Wartości współczynników korelacji dla zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy i zmiennych indywidualnych oraz kontekstowych	96
Tabela 9. Wartości współczynników korelacji dla postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców i zmiennych indywidualnych oraz kontekstowych	97
Tabela 10. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów zobowiązań złożonych przez pracowników wobec pracodawcy ..	103
Tabela 11. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów postrzeganych przez pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców	106
Tabela 12. Wartości współczynników korelacji dla wartości pracy, zaangażowania w pracę, centralności pracy, zmiennych indywidualnych i zmiennej kontekstowej stanowisko pracy	108

Tabela 13. Statystyki opisowe wartości pracy i indywidualnych czynników związanych z pracą.....	110
Tabela 14. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów kształtowania się kontraktu psychologicznego (alonż).....	po s. 112
Tabela 15. Współczynniki Alfa i korelacje pomiędzy postawami związanymi z pracą a stanem kontraktu psychologicznego	115
Tabela 16. Wyniki zależności pomiędzy postawami związanymi z pracą a zobowiązaniami złożonymi przez pracowników oraz stanem kontraktu psychologicznego	116
Tabela 17. Wyniki zależności pomiędzy postawami związanymi z pracą a postrzeganymi przez pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców oraz stanem kontraktu psychologicznego	118
Tabela 18. Charakterystyka badanej grupy (N=500)	123
Tabela 19. Statystyki opisowe i korelacje pomiędzy zobowiązaniami złożonymi przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy	127
Tabela 20. Statystyki opisowe i korelacje pomiędzy postrzeganymi przez menadżerów w roli pracowników zobowiązaniami wypełnianymi przez pracodawców	129
Tabela 21. Średnie wyniki dla zobowiązań złożonych przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy	132
Tabela 22. Średnie wyniki dla postrzeganych przez menadżerów pełniących rolę pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy	134
Tabela 23. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów zobowiązań złożonych przez menadżerów pełniących rolę pracowników wobec swojego pracodawcy	136
Tabela 24. Standardowe współczynniki regresji β istotnych predyktorów postrzeganych przez menadżerów pełniących rolę pracowników zobowiązań wypełnianych przez pracodawców.....	138
Tabela 25. Średnie wyniki dla postrzeganych przez pracodawców (menadżerów w roli reprezentantów organizacji) zobowiązań wypełnianych przez pracowników w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy	141
Tabela 26. Średnie wyniki dla postrzeganych przez pracodawców (menadżerów w roli reprezentantów organizacji) zobowiązań wypełnianych przez organizację wobec swoich pracowników w podziale na rodzaje zajmowanych stanowisk pracy	142