

**Ilona Świątek-Barylska**

Uniwersytet Łódzki

---

## TRANSFORMACJA KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO JAKO OBRAZ ZMIAN W RELACJACH PRACOWNIK–ORGANIZACJA

---

**Streszczenie:** W opracowaniu poruszony został problem zmian, jakie zachodzą w kontraktach psychologicznych zawieranych między pracownikiem i pracodawcą. Wskazano na zastępowanie działań kształtujących poczucie bezpieczeństwa i lojalność pracowników działaniami mającymi przygotować zatrudnionych do bycia elastycznymi i konkurencyjnymi na rynku pracy (*employability*). Zaprezentowane zostały także wyniki badań obrazujące skalę zmian zachodzących w kontraktach psychologicznych.

**Słowa kluczowe:** kontrakt psychologiczny, zmiana, relacje pracownik–organizacja.

### 1. Wstęp

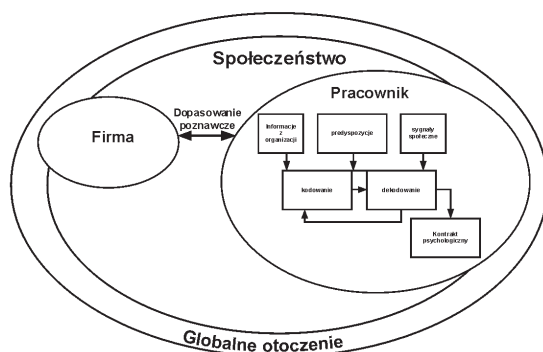
W.H. Whyte w opublikowanej w 1956 r. książce pod tytułem *Człowiek organizacji* scharakteryzował naturę pracownika i pracy w korporacji w latach 50. XX w. Tytułowy człowiek organizacji podporządkowywał osobiste cele i oczekiwania wymaganiom organizacji, w której był zatrudniony. Praca, odbywająca się w stabilnym otoczeniu wśród niezmiennej grupy współpracowników, charakteryzowała się dużym stopniem standaryzacji i przewidywalności. Ludzie nie tylko pracowali dla organizacji, ale także do niej należeli, co stanowiło podstawę budowania ich tożsamości. Zmiany, jakie zaszły zarówno w samych organizacjach, jak i zatrudnionych w nich pracownikach, spowodowały dezaktualizację modelu człowieka organizacji. Można powiedzieć, że „kiedyś pracownik uważał, że pracuje np. dla IBM, podczas gdy dziś coraz częściej jest przekonany, że pracuje dla siebie w IBM” [Sikorski 1998, s. 153]. Wzajemne zobowiązania i wymagania (oczekiwania) zawarte w spisanych umowach oraz w niemających formy pisemnej kontraktach psychologicznych w istotny sposób odbiegają od obrazu opisywanego przez Whyte’a.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie zmian, jakie zachodzą w kontraktach psychologicznych zawieranych między pracownikami i organizacjami, oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakiego rodzaju kontrakty psychologiczne są zawierane obecnie w organizacjach.

## 2. Pojęcie kontraktu psychologicznego

Relacje między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją mają charakter wymiany. Jednak tylko część warunków wymiany jest wyraźnie wskazana i jednoznacznie zdefiniowana. W dużej mierze relacje między pracownikiem i organizacją są wynikiem subiektywnych ocen, doświadczeń, systemu wartości czy też dotychczasowej współpracy. Wszystkie te elementy znajdują odzwierciedlenie w kontrakcie psychologicznym definiowanym jako „system przekonań indywidualnych pracowników i pracodawców dotyczących wzajemnych obowiązków” [Rousseau, Schalk 2000, s. 1]. „Pojęcie kontraktu psychologicznego<sup>1</sup> oznacza, że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji” [Schein 1965, cyt. za: Armstrong 2007, s. 278].

Kontrakt psychologiczny z definicji nie ma formy pisemnej i opiera się na przekonaniach obu stron dotyczących wzajemnych powinności i świadczeń. W konsekwencji warunki zawartego kontraktu psychologicznego są nieprecyzyjne i ulegają zmianie. Patrząc na kontrakt psychologiczny z dwóch perspektyw, krótko- i długookresowej, można zauważyć, że w perspektywie krótkookresowej (perspektywa jednostki) zmiany kontraktu następują podczas trwania stosunku pracy i dotyczą kontraktu zawartego z określonym pracodawcą. Informacje wysyłane przez organizację, sygnały społeczne docierające od współpracowników i zespołu oraz indywidualne predyspozycje pracownika nadają kształt kontraktowi psychologicznemu. W dłuższej perspektywie czasowej kontrakt psychologiczny ulega transformacji na skutek zmiany warunków ekonomiczno-społecznych funkcjonowania jednostki i organizacji (por. rys. 1).



Rys. 1. Zawieranie i kształtowanie kontraktu psychologicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rousseau, Schalk 2000, s. 2; Rousseau 1995, s. 33].

<sup>1</sup> Pojęcie kontraktu psychologicznego zostało wprowadzone do literatury przez H. Levinsona i zespół w 1962 (por. [Levinson i in. 1962]).

Zmiany, jakie zaszły w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w organizacjach, ich otoczeniu oraz w pracownikach, znalazły odzwierciedlenie w kontraktach psychologicznych. Wzajemne oczekiwania współczesnych partnerów są odmienne od tradycyjnego (whyte'owskiego) rozumienia powinności pracodawcy i pracownika.

### 3. Kierunki zmian kontraktu psychologicznego

Zdaniem D. Rousseau [Rousseau 1995, za: Wellin 2010, s. 47] współczesny kontrakt psychologiczny jest wynikiem ewolucji obejmującej następujące fazy:

- Faza początkowa (powstawania) – rozpoczęła się we wczesnym okresie rewolucji przemysłowej (przełom XVIII/XIX w.). Charakteryzowała się terytorialną koncentracją działalności wytwórczej, ścisłą kontrolą pracowników, nierównowagą siły partnerów kontraktu psychologicznego.
- Faza biurokracji – miała początek w latach 30. XX w. Charakteryzowała się wewnętrznym rynkiem pracy, hierarchicznymi regułami rządzącymi zachowaniem pracowników oraz utrzymywaniem rezerw pracowników na wszelkie nieprzewidziane sytuacje. Kontrakt psychologiczny miał charakter paternalistyczny, pracownik w zamian za lojalność otrzymywał od firmy dożywotnie zatrudnienie i opiekę socjalną.
- Faza adhokracji – rozpoczęła się na początku lat 90. XX w. W tej fazie organizacje są pozbawione sztywnych ram formalnych i opierają swoje działanie i rozwój na wiedzy pracowników. Firmy będące w tej fazie na ogół stosują różne kontrakty psychologiczne dla różnych grup pracowników.

Zmiany, jakie zaszły w kontrakcie psychologicznym między fazą biurokracji i adhokracji, przedstawiono w tab. 1.

Tradycyjny kontrakt psychologiczny zakładał, że pracownik zapewniał zatrudniającej go organizacji lojalność, zaangażowanie, posłuszeństwo, w zamian zaś otrzymywał bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwość awansu, rozwoju i opieki ze strony organizacji w sytuacjach trudnych. Dzisiejsze relacje pracownika z organizacją nie mają już charakteru długookresowego. Długotrwałe relacje i wieloletnie zatrudnienie zostały zastąpione przez zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju i podnoszenia kompetencji, co umożliwi mu znalezienie nowego miejsca pracy, jeśli przestanie on być potrzebny w organizacji [Handy 1998, s. 77-97]. W nowej sytuacji w miejsce poczucia bezpieczeństwa, oferowanego dotychczas przez firmy, pojawia się koncepcja *employability*<sup>2</sup>, czyli obietnica ze strony organizacji, że ta podejmie działania i zainwestuje w pracowników, aby uczynić ich atrakcyjnymi na rynku pracy, co umożliwi im swobodną zmianę pracodawcy, kiedy zajdzie taka potrzeba. Byron, Ghoshal czy Waterman twierdzą, że niemożliwy jest powrót do tradycyjnego kontraktu psychologicznego, a zapewnianie obu stronom korzyści z wzajemnych

<sup>2</sup> W języku polskim nie ma ogólnie przyjętego tłumaczenia pojęcia *employability*. W literaturze polskiej pojawiają się takie tłumaczenia, jak zdolność zatrudnienia czy zatrudnialność.

relacji umożliwia właśnie koncepcja employability [Byron 1995, s. 8-15; Goshal i in. 1999, s. 9-22; Waterman i in. 1994, s. 87-95]. Rozwiązanie to nie jest jednak ocenianie jednoznacznie. Zwraca się uwagę na fakt, że wiele organizacji, szczególnie firmy wiodące, dbało o rozwój pracowników, dzięki czemu stawali się oni atrakcyjni na rynku pracy, ale jednocześnie byli zaangażowanymi pracownikami. Koncepcja employability doprowadzić może do zaniku zaangażowania ze strony pracowników. Jak pokazują badania, employability nie cieszy się uznaniem wśród menedżerów personalnych, którzy nie postrzegają tej koncepcji jako części kontraktu psychologicznego i obawiają się, jak zostanie ona przyjęta przez pracowników, twierdząc, że prawdopodobnie będzie postrzegana jako nieprzekonująca, a może nawet cyniczna [Baruch 2001, s. 543-566].

**Tabela 1.** Zmiany w kontrakcie psychologicznym

Tradycyjny kontrakt psychologiczny (faza biurokracji)	Współczesny kontrakt psychologiczny (faza adhokracji)
Ludzie nie tylko pracują dla organizacji, ale do niej należą	Firmy występują z ofertą pracy, którą pracownik może, ale nie musi, przyjąć
Pracodawca z „konieczności” Relacja narzucona (przestrzeganie zasad, decyzje i kontrole)	Pracodawca z wyboru Relacja wzajemna (zaangażowanie, uczestnictwo i poświęcenie)
Prymat wartości organizacyjnych nad wartościami jednostki	Dążenie do zbieżności systemu wartości jednostki i organizacji
Organizacja roztacza nad pracownikiem rodzicielską opiekę	Organizacja i pracownik są wobec siebie partnerami
Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez organizację	Wartość i tożsamość pracowników jest określana przez nich samych
Dobry, lojalny pracownik to ten, który nigdy nie opuści firmy Długi staż pracy, kontrakt zatrudnienia.	Odchodzenie pracowników i napływ nowych jest traktowane jako zdrowe zjawisko Pracownik w każdej chwili może podjąć pracę w innej firmie, na nowych warunkach
Lojalność i zaangażowanie jako wyraz posłuszeństwa (podporządkowania się organizacji) i trwania w niej Lojalność pracownika jako warunek pracy w organizacji	Lojalność i zaangażowanie jako element wymiany Pracownik ma wnosić do organizacji wartość dodaną, a nie „trwać” w firmie
Pracownicy, którzy są posłuszni, mają zapewnioną pracę do emerytury	Długi staż pracy w jednej firmie jest niemożliwy – należy się nastawić na zmiany miejsc zatrudnienia
Ograniczone obowiązki służbowe	Wiele ról organizacyjnych
Nacisk na awans Awans jest podstawową drogą rozwoju Organizacja dba o rozwój pracownika	Nacisk na poziomy rozwój kariery Rozwój następuje w wyniku osobistych osiągnięć Przeniesienie odpowiedzialności za rozwój na pracownika

Źródło: opracowanie własne oraz [Kissler 1994, s. 335-352; Hiltrop 1995, s. 286-294].

Współczesne firmy nie chcą (i nie mogą) zobowiązywać się wobec pracowników do tradycyjnie rozumianego kontraktu zatrudnienia. Pracownicy także mają inne oczekiwania. Oferują oni pracodawcy już nie tylko swój czas, potencjał fizyczny, ale także, a może przede wszystkim, potencjał intelektualny. G. Hofstede zwraca uwagę na fakt, że pracownicy w czasach Taylora i obecnie to zupełnie inne podmioty. Współcześni pracownicy są lepiej wykształceni, a miejsce motywacji wynikającej z potrzeby zaspokojenia głodu zastępuje u nich chęć znalezienia pracy, która wyzwala motywację wewnętrzną [Hofstede 1978, s. 453]. Oznacza to konieczność zmian sposobów oddziaływania na pracowników. Ingerencja w pracę czy szczegółowa kontrola, która wynikała z założenia, że ludzie nie chcą lub nie mogą poprawnie wykonać pracy, w wielu przypadkach jest już nieaktualna. Organizacje stają się, a tendencja ta będzie się nasilać, zależne i zdominowane przez „mądrych pracowników, wykonujących mądre zadania”, co wymaga od zarządzających organizacjami większej wrażliwości niż kierowanie fabrykami w przeszłości [Handy 1998, s. 78]. J.M. Hiltrop twierdzi, że lata 90. XX wieku były czasem kształtowania się nowego typu kontraktu psychologicznego, krótkoterminowego, o charakterze sytuacyjnym i transakcyjnym, a przetrwanie i rozwój jednej ze stron są w coraz mniejszym stopniu zależne od drugiej strony [Hiltrop 1995, s. 287]. Wiąże się to z przekazaniem pracownikowi nowych zadań związanych z utrzymaniem właściwego poziomu własnej konkurencyjności oraz osiąganiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tradycyjne czynniki (takie jak lokalizacja, koszty, specjalizacja itd.), na których budowano konkurencyjność firmy, tracą na znaczeniu, a ich miejsce zastępuje wiedza. Przyjmuje się, że wiedza jest czwartym, obok kapitału, ziemi i pracy, najważniejszym czynnikiem produkcji. Wiedza decyduje zarówno o konkurencyjności organizacji, jak i pracowników. Pracownicy o wysokich kompetencjach cechują się większą tolerancją niepewności, są otwarci na problemy i kontakty z innymi ludźmi, ambitni oraz dążą do ujawnienia i rozwijania swoich talentów i zdolności [Sikorski 2004, s. 58]. Pracownicy wiedzy stanowią jedną z trzech grup pracowników tzw. organizacji koniczyny [Handy 1998, s. 79-28]. Ch. Handy określa ich mianem kluczowych pracowników organizacji. Pozostałe dwa „liście koniczyny”, czyli dwie grupy pracowników zatrudnianych we współczesnych organizacjach, to pracownicy kontraktowi oraz tzw. elastyczna siła robocza (pracownicy zatrudnieni czasowo). Zmiany zachodzące w kontraktach psychologicznych mają zróżnicowany charakter w zależności od tego, jakiej grupy pracowników dotyczą. Badania przeprowadzone przez M. Janssens (por. tab. 2) pozwoliły na wyróżnienie sześciu typów kontraktów psychologicznych zróżnicowanych w zależności od wykształcenia pracowników, rodzaju wykonywanej pracy oraz szczebla w hierarchii organizacyjnej.

Jak pokazują zaprezentowane wyniki badań, nie można mówić o jednym powszechnie akceptowanym nowym kontrakcie psychologicznym. Tradycyjny, lojalnościowy kontrakt psychologiczny nadal stanowi niemal 20% zawieranych kontraktów. Należy jednak zwrócić uwagę, że jest on charakterystyczny dla słabo wykształconych robotników lub urzędników wykonujących proste prace za niskie

wynagrodzenie [Janssen 2003, s. 21-22]. Najmniej liczną grupę stanowią pracownicy zawierający kontrakt „bez przywiązania”. Jest to grupa młodych, wysoko wynagradzanych i bardzo dobrze wykształconych pracowników (najlepiej ze wszystkich badanych grup). Rodzaj kontraktu psychologicznego zawieranego przez pracownika uwarunkowany jest także wiekiem zatrudnionego. „Silny” kontrakt, zakładający zobowiązania po obu stronach, jest charakterystyczny dla pracowników nieco starszych niż w innych badanych grupach (41,5 roku), co znajduje także odzwierciedlenie w długim stażu pracy.

**Tabela 2.** Rodzaje kontraktów psychologicznych

Kontrakt psychologiczny	Charakterystyka	Udział %	Najczęściej obecny w następujących grupach
Instrumentalny	Wysokie wymagania wobec pracodawcy przy jednoczesnym uznawaniu niewielkich zobowiązań ze strony pracownika	19,5	Pracownicy o niskich kwalifikacjach na stanowiskach robotniczych i umysłowych
Słaby	Niewielkie oczekiwania wobec pracodawcy przy niewielkim wkładzie pracownika do firmy	19,5	Rozłożony równo wśród wszystkich grup pracowników
Lojalnościowy	Wysoka lojalność w zamian za zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia	19,5	Robotnicy w dużych firmach i urzędnicy
Silny	Wysokie oczekiwania wobec pracodawcy, ale i firma może liczyć na wysoki wkład ze strony pracowników	23,0	Urzędnicy i kierownicy średniego szczebla z długim stażem pracy
Bez przywiązania	Słaby związek pracowników z firmą, brak oczekiwania długoterminowego zatrudnienia. Pracownicy nie oferują firmie przywiązania do końca życia, oferują natomiast wysoki wkład pracy i wartości do firmy	4,0	Specjaliści i kierownicy średniego szczebla, młodzi i dobrze wykształceni
Inwestujący	Niskie wymagania wobec pracodawcy, jednocześnie poczucie dużych zobowiązań, szczególnie jeżeli chodzi o osobiste zaangażowanie i elastyczność pracowników	14,5	Kierownicy wyższego szczebla, pracownicy z wysokim wykształceniem

Źródło: [Janssens i in. 2003, s. 1349-1378, cyt. za: Kurda].

Patrząc na charakterystyki sześciu opisanych kontraktów psychologicznych, można zauważyć, że wśród pracowników są zarówno osoby, które nadal oczekują od organizacji zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i budowania długookresowych relacji, jak i takie, które poszukują w pracy możliwości rozwoju i wyzwań, a w organizacji pozostają jedynie przez czas, w którym mogą realizować swoje cele. Zmiany zachodzące w kontraktach psychologicznych nie mają charakteru rewolucyjnego, są rozłożone w czasie i będą się nasilać wraz z pojawianiem się kolejnych roczników pracowników na rynku pracy oraz zmianami w otoczeniu globalnym organizacji. Zachodzące zmiany stanowią wyzwanie zarówno dla organizacji, jak i pracowników.

## 4. Podsumowanie

Warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, dla optymalizacji relacji pracownik–organizacja jest poznanie kierunku transformacji kontraktu psychologicznego i wypracowanie nowego rodzaju równowagi, który będzie można opisać w kategoriach wygrany–wygrany. Partnerski wymiar relacji między stronami zakłada, że ma ona być korzystna zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji. Oznacza to konieczną ewolucję postaw i zachowań obu partnerów zawierających kontrakt. Pracownicy muszą przystosować się do wymagań elastycznych organizacji, te zaś uwzględnić różnorodność potrzeb i oczekiwań zatrudnionych.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Baruch Y., *Employability: A substitute for loyalty?*, Human Resource Development International, Taylor & Francis Ltd., <http://www.tandf.co.uk/journals>.
- Byron W.J., *Coming to terms with the new corporate contract*, „Business Horizons” 1995, 8(1).
- Ghoshal S., Bartlett C.A., Moran P., *A new manifesto for management*, „Sloan Management Review” 1999, 40(3).
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hiltrop J.M., *The changing psychological contract: The human resource challenge of 1990s*, „European Management Journal” September 1995, No. 13, Vol. 30.
- Hofstede G., *The poverty of management control philosophy*, „Academy of Management Review”, July 1978.
- Janssens M., Sels L., van den Brande I., *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*, „Human Relations” Nov. 2003, Vol. 56, Issue 11.
- Johnson G., Fritzsche J., Bertrand M.H., *Grenzen Überwinden*, „Personal” 2005, 1.
- Kissler G., *The New Employment Contract*, „Human Resource Management” 1994, No. 33.
- Kurda W., *Pracownik–pracodawca. W poszukiwaniu nowej równowagi*, [www.gfmp.com.pl](http://www.gfmp.com.pl) (maj 2011).
- Levinson H., Price C., Munden K., Mandl H., Solley C., *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge 1962.
- Lipka A., *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- Rousseau D., *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks 1995.
- Rousseau D., Schalk R., *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000.
- Schein E.H., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1965.
- Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Waterman R.H. Jr., Waterman J.A., Collard B.A., *Toward a career-resilient workforce*, „Harvard Business Review” 1994, 72(4).
- Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Whyte W.H., *The Organization Man*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2002 (first published 1956).

### **TRANSFORMATION OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT AS A SIGN OF CHANGES IN EMPLOYEE–ORGANIZATION RELATIONSHIPS**

**Summary:** The paper deals with the problem of changes in psychological contracts. The author describes the substitution of organizational activities that shape a sense of security and loyalty of employees by efforts to prepare employees to be flexible and competitive on the labour market (employability). The results of the studies are presented showing the scale of changes in psychological contracts.

**Keywords:** psychological contract, change, relations employee–organization.