

Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego

Krystyna Adamska

Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański

Kontrakt psychologiczny w organizacji odnosi się do relacji pracowniczych. Składają się na niego wzajemne zobowiązania i oczekiwania pracodawcy i pracownika. Stan kontraktu psychologicznego wpływa na warunki współdziałania. Specyficzne oczekiwania każdej ze stron kontraktu wykraczają poza ramy formalnoprawnych uzgodnień. Właściwości kontraktu psychologicznego, do których należą jego dynamiczna natura, organizacja jednostkowej wiedzy o relacjach pracowniczych w postaci schematu poznawczego i niekompletność, wynikająca z poznawczych ograniczeń, stanowią o jego regulacyjnej roli w zachowaniach organizacyjnych. Właściwości te decydują także o otwartości na zmiany zachodzące w organizacji. Ze względu na treść oczekiwań można wyróżnić trzy rodzaje kontraktu psychologicznego: zbalansowany, relacyjny oraz transakcyjny. Zamieszczone w artykule wyniki badań, mające na celu określenie własności psychometrycznych oryginalnej wersji kwestionariusza kontraktu psychologicznego Denis Rousseau (PCI), wskazują na możliwość zastosowania zmodyfikowanej wersji tego narzędzia w warunkach polskich organizacji. Stwarza to możliwość nie tylko teoretycznego, lecz także praktycznego zastosowania koncepcji kontraktu psychologicznego w diagnozie i zmianie relacji pracowniczych.

Słowa kluczowe: kontrakt psychologiczny, kontrakt relacyjny, kontrakt zbalansowany, kontrakt transakcyjny, schemat poznawczy, zmiana

Źródła pojęcia kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny w organizacji to zobowiązanie się do działania, wynikające z przekonania o wzajemnych obligacjach, jakie zostały podjęte przez dwie lub więcej strony (Rousseau, 1995). Koncepcja kontraktu psychologicznego odnosi się do różnych aspektów relacji pracowniczych w organizacji, a w szczególności do zmian, jakim one podlegają (Guest, 2004) oraz konsekwencji przyjmowania i wypełniania wzajemnych zobowiązań w postaci zaangażowania w działanie na rzecz celów organizacji czy płynność kadr (Robinson i Rousseau, 1994; Turnley i Feldman, 1999). Pojęcie kontraktu psychologicznego odwołuje się do koncepcji kontraktu społecznego zawieranego pomiędzy jednostką a państwem, w ramach którego jednostka dobrowolnie przystępuje do uczestnictwa w życiu społecznym opartym na prawach i obligacjach.

Pojęcie kontraktu społecznego łączy w filozofii wiele różnych teorii, które odnoszą się do „niepisanego zbioru

praw i zobowiązań określających naturę relacji pomiędzy państwem i jego obywatelami” (Makin, Cooper i Cox, 2000, s. 10). Przedstawicielami kontraktualizmu, który dał początek współczesnej demokracji, byli Platon, Hobbes, Locke i Rousseau. Podstawą umowy społecznej jest suwerenna wola, która pozwala jednostce decydować o sobie i swoich działaniach oraz której się częściowo zrzeka w zamian za ochronę i lepiej funkcjonujące społeczeństwo (Porębski, 1999).

Istota kontraktu społecznego została w myśleniu socjologicznym i psychologicznym zastosowana do analizy wszelkich relacji społecznych, nie tylko pomiędzy jednostką i państwem, ale także pomiędzy jednostkami, grupami oraz jednostką i organizacją i wyraża się w koncepcjach wymiany społecznej. Zawiązanie kontraktu ma więc na celu określenie zasad dotyczących warunków wymiany dóbr materialnych i niematerialnych. Jedno z pierwszych opracowań teorii wymiany zostało zaproponowane przez Homansa (1975). Wyobrażenie o życiu społecznym jako wymianie dóbr materialnych i niematerialnych (takich jak symbole aprobaty i prestiżu) o mniej

Krystyna Adamska, Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański, ul. Bażyńskiego 4, 80–952 Gdańsk, e-mail: psyka@univ.gda.pl

więcej tej samej wartości między racjonalnie kalkulującymi jednostkami opartą na koncepcjach ekonomicznych. Wymianę przedstawił więc jako sytuację, w której działania jednostki są wynagradzane lub karane przez inną osobę i odwrotnie. Indywidualizm przynależny koncepcji człowieka ekonomicznego został jednak zakwestionowany przez takich badaczy, jak Malinowski, Mauss (cyt. za Kempny, 1988) i Levi-Strauss (1992). Autorzy ci stoją na stanowisku społecznie, a nie indywidualistycznie pojmowanej umowy, która jest obwarowana normatywnymi strukturami społeczeństwa: prawem, moralnością oraz religią. Levi-Strauss uznaje wymianę za zjawisko o specyficznym społecznym charakterze, w którym odbijają się uniwersalne struktury umysłu ludzkiego.

Koncepcja „transakcyjnej” natury życia społeczno-gospodarczego została rozwinięta przez Blaua (2006). Przeciwstawia on wymianę społeczną zjawiskom wymiany ekonomicznej i wyłącza z niej działania altruistyczne oraz działania dokonywane pod przymusem. W komentarzu do tej koncepcji Kempny i Szmata (1992) stwierdzają, że istota zjawiska wymiany „...polega na formowaniu się trwałych relacji łączących partnerów wielu stosunków społecznych dzięki wzajemnościowemu dostarczaniu sobie niezbędnych zasobów” (s. 32). Relacje te rozwijają się w czasie potrzebnym do oszacowania wartości zasobów podlegających wymianie. Trwały wzór zależności łączących partnerów wymiany zawiera elementy sprawiedliwości, zaufania, solidarności oraz zaangażowania w wymianę. Szczególną rolę odgrywa tu sprawiedliwość, która jest kwestią ludzkich oczekiwań: gdy nie są realizowane, może pojawić się gniew (Homans, 1992). Gdy wymiana przebiega zgodnie z oczekiwaniami, wzrastają solidarność i zaangażowanie w wymianę, a relacje są oparte na zaufaniu (Blau, 2006/1986). Pojęcie zaufania jest definiowane przez Sztompkę (2007) jako „przekonanie i oparte na tym działanie, że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urządzeń czy instytucji będą dla nas korzystne” (s. 99).

Gouldner (1992), rozważając relacje wymiany, zwraca uwagę na konieczność odróżnienia pojęcia komplementarności od pojęcia wzajemności. To pierwsze odnosi się do dopełniania się uprawnień i obowiązków, które uznane przez strony wymiany wzmacniają ich wzajemne stosunki. Komplementarność może być złamana wtedy, gdy A odmawia uznania uprawnień B za swoje zobowiązanie oraz gdy B przestaje uważać za swe uprawnienia to, co A uznaje za swoje zobowiązania. Jeśli uwzględni się założenie o egoistycznych skłonnościach jednostki, to ryzyko złamania komplementarności jest na tyle duże, że sama w sobie nie gwarantuje trwałości wzajemnych relacji. Zgodność obustronnych oczekiwań jest więc

ograniczona i dla utrzymania trwałych stosunków społecznych konieczna jest realizacja normy wzajemności. Według Putnama (2008), najzwęższą definicję wzajemności podał znany z oryginalnych powiedzonek baseballista Lawrence Peter Berra: „Jeśli nie pójdziesz na czyjś pogrzeb, ten ktoś nie będzie chciał przyjść na Twój”. Konieczność odwdzięczenia się, podkreśla Gouldner, wynika z podzielanych wartości, które narzucają zobowiązanie do pomagania osobom, które wcześniej tej pomocy udzieliły. Norma ta chroni ludzi dysponujących władzą przed pokusami jej nadużywania przez ustalenie wzoru wymiany. Wymiany zachodzą w czasie, który utrzymuje strony w stanie zadłużenia motywującego do działań na rzecz partnera interakcji. Rewanż na ogół jest jedynie przybliżonym ekwiwalentem, co wprowadza niepewność co do tego, czy zadłużenie zostało zlikwidowane. Jeśli relacje są harmonijne, wzajemne zobowiązania nie są wyraźnie uświadamiane. Wychodzą one na jaw wtedy, gdy wzajemne stosunki ulegają rozluźnieniu lub zerwaniu.

Kontrakt psychologiczny w organizacji

Pojęcie kontraktu psychologicznego zostało wprowadzone przez Argyrisa (1960) i użyte przez Levinsona, Price'a, Mundena i Solleya (1962) oraz Scheina (1965), aby podkreślić znaczenie subiektywności oczekiwań, które mogą nie być potwierdzone przez drugą stronę. Argyris wyróżnił ten rodzaj oczekiwań pracodawcy i pracownika dotyczących relacji pracowniczych, które wykraczały poza ramy uzgodnień formalnoprawnych. Schein zwracał uwagę na znaczenie pojęcia kontraktu psychologicznego w rozumieniu zachowań w organizacji i w kierowaniu nimi. Oczekiwania, zdaniem tego autora, nie muszą być spisane ani nawet jednoznacznie wyrażone, żeby stanowić o zachowaniach. Przykładem może być oczekiwanie pracodawcy, że pracownik będzie dbał o dobre imię firmy, a pracownik będzie się spodziewał nagrody za pomysł, dzięki któremu wzrasta efektywność w określonym obszarze działań organizacyjnych. Levinson przypisywał szczególną wagę dynamicznej naturze kontraktu psychologicznego, który może zmieniać się wraz ze zmianą potrzeb i charakteru relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

Umowa między organizacją a jednostką dotyczy wymian o charakterze ekonomicznym i społecznym (Blau, 2006/1986). Kontrakt psychologiczny, związany z wymianami o charakterze społecznym, nie ma cech formalnego kontraktu i pojawia się wtedy, gdy jednostka uznaje, że jej wkład zobowiązuje organizację do odwzajemnienia. Stanowi więc system przekonań odnoszących się do działań, jakie w mniemaniu pracownika musi on podjąć, aby uzyskać określone gratyfikacje ze strony

pracodawcy (Spindler, 1994). Rousseau (1995) definiuje go jako: „indywidualne przekonania, kształtowane przez organizację, dotyczące uzgodnionych warunków wymiany, jaka zachodzi pomiędzy jednostką a jej organizacją” (s. 9). Jest związany z oczekiwaniami, obietnicami i wzajemnymi zobowiązaniami (Guest, Conway, Briner i Dickman, 1996), dającymi podstawę do przewidywania zdarzeń (Purvis i Cropley, 2003) oraz kształtującymi postawy i emocje mające wpływ na zachowania organizacyjne. Dostarcza odpowiedzi na dwa fundamentalne pytania: czego sensownie, racjonalnie mogą oczekiwać od organizacji? Czego w zamian oczekuje się ode mnie? (Armstrong, 2000).

Kontrakt psychologiczny jako schemat poznawczy

Kontrakt psychologiczny jest ze swej istoty niekompletny, organizuje informacje w schemat poznawczy (Rousseau, 2001a) oraz jest dynamiczny, zmienia się bowiem w miarę nabywania doświadczenia i wraz ze zmianami warunków zatrudnienia, kiedy to następuje rewaluacja oczekiwań (Armstrong, 2000). Wsparty w organizacji formalnymi umowami wyznacza sposób regulacji wzajemnych stosunków: odrzucania nieuzasadnionych z punktu widzenia umowy roszczeń drugiej strony, poczucia, że robi się więcej niż powinno się robić, poczucia winy, że robi się zbyt mało, zawodu, jeśli nie otrzymuje się tego, czego można się spodziewać. Specyficzne oczekiwania pracownika wyznaczają jego stosunek do decyzji organizacyjnych, umożliwiając między innymi ocenę ich słuszności i sprawiedliwości. Kontrakt psychologiczny wywołuje postawę zaangażowania i przywiązania, jeśli oczekiwania zostają spełnione w stopniu wyższym niż oczekiwany, i może stanowić podstawę do decyzji o zerwaniu relacji, jeśli oczekiwania zostaną zawiedzione. Reguluje też zachowaniem poprzez różne mechanizmy: jako zaakceptowany przez siebie cel; przez wyobrażenie siebie jako osoby, która się zobowiązała; ze względu na troskę o drugą stronę, która może ponieść straty, jeśli obietnica nie zostanie dotrzymana; przez presję społeczną i troskę o własną reputację, a także przez różnego rodzaju wzmocnienia (Rousseau, 1995).

Ujęcie kontraktu psychologicznego w kategoriach schematu poznawczego oznacza odniesienie go do struktur poznawczych, które umożliwiają formułowanie celów i oczekiwań dotyczących określonej sytuacji, koncentrację uwagi na wyróżnionych elementach oraz ich przechowywanie, a także podejmowanie działań zgodnych z oczekiwaniami i celami. W ten sposób definiowany jest schemat relacyjny (Fiske i Taylor, 2007; Sanchez-Burks, Nisbett i Ybarra, 2000). Baldwin (1992) opisuje schematy relacyjne jako struktury reprezentujące wzorce związków

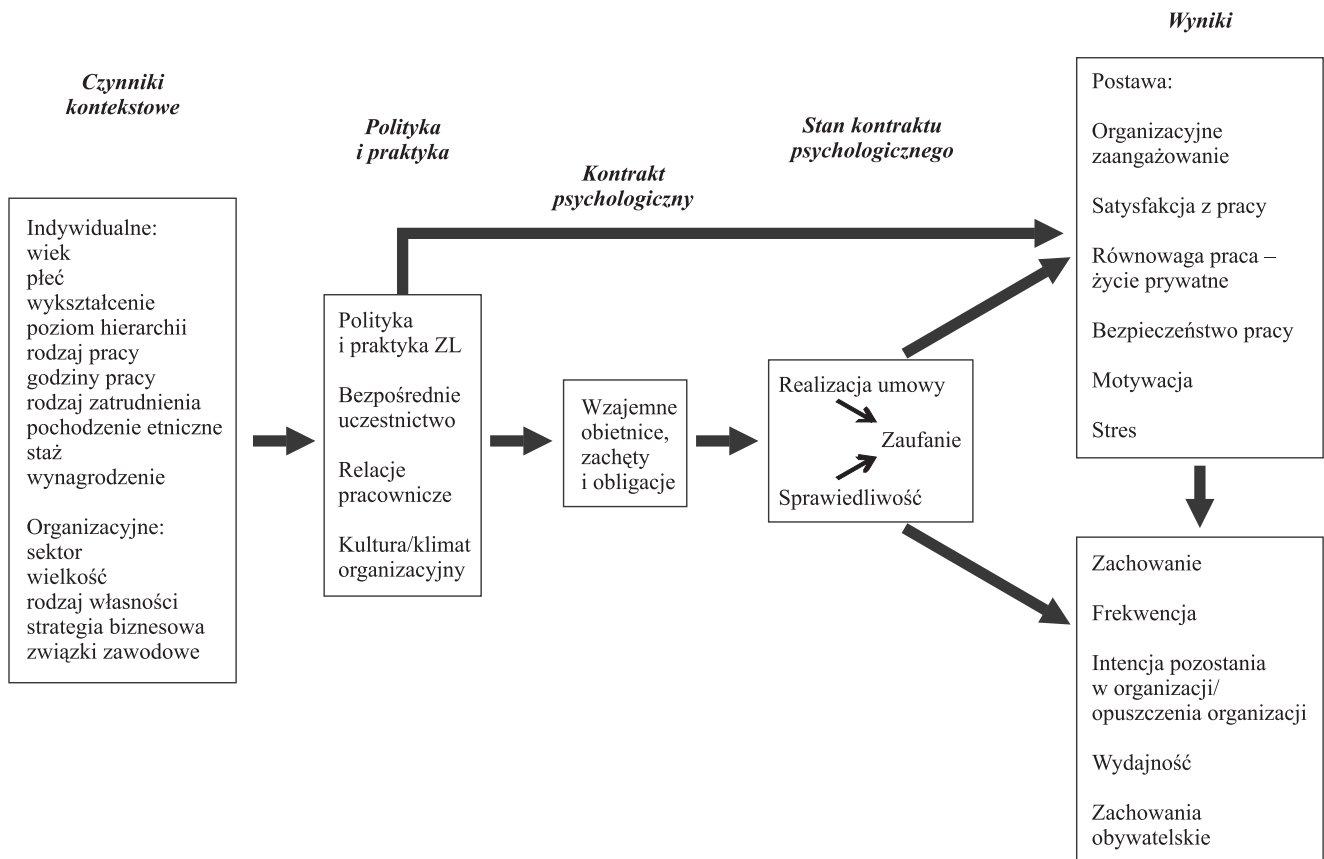
interpersonalnych, zawierające w sobie elementy skryptów, czyli wzorców interakcji, schematów Ja (jak osoba doświadcza siebie w danej sytuacji) oraz schematów innych osób zaangażowanych w interakcję. Schematy relacyjne kierują więc interakcją, umożliwiając koordynację działań, emocji i myślenia, zawierają bowiem te wzorce działań, które są skojarzone z konkretnymi partnerami relacji oraz środowiskiem (Moskowitz, 2009). Zdaniem Fiskego (2006): „(...) modele relacji istotnie i konsekwentnie kształtują każdy z możliwych procesów poznawczych” (s. 296).

Różnice w zastosowaniu modeli relacji przez partnerów interakcji (zarówno w bliskich związkach, jak i w organizacji) mogą prowadzić do konfliktów i niskiej satysfakcji ze współpracy (Fiske, 1992; Fiske i Tetlock, 1997; McGraw i Tetlock, 2005; Poulson, 2005). W takich przypadkach przyczyną konfliktu nie jest zła wola stron czy wygórowane roszczenia, ale niepowodzenie w rozumieniu odmiennych sposobów definiowania wzajemnych relacji i jego konsekwencji dla oceny dokonywanych wymian. „W tym aspekcie relacje społeczne przypominają język; komunikacja jest zapośredniczona strukturalnymi regułami, których ludzie używają, chociaż nie potrafią ich wyartykułować” (Fiske i Haslam, 1996, s. 146).

W badaniach nad schematami relacyjnymi da się wyróżnić nurt związany z takim poziomem złożoności modelu interakcji, który ma charakter kombinatoryczny (Fiske i Haslam, 1996). Dotyczy on nie tylko własnych relacji z innymi ludźmi, ale także tego, w jakich wzajemnych stosunkach pozostają ze sobą ci inni oraz jakie są konsekwencje własnych relacji dla zachowań obserwowanych, ale niezaangażowanych w nie osób (np. pozytywna ocena pracownika dokonana przez przełożonego może być interpretowana przez innych pracowników jako faworyzowanie lub docenienie i ta interpretacja ma wpływ na kształt relacji w całej grupie pracowniczej). Kontrakt psychologiczny ujmowany jako relacyjny schemat kombinatoryczny może odnosić się do całej złożoności relacji pracowniczych, reprezentowanych w umyśle jednostki. Pojęcie kontraktu psychologicznego nabiera cech obiektywnych także wtedy, gdy jest wykorzystywane jako metafora relacji pracowniczych.

Kontrakt psychologiczny jako metafora relacji pracowniczych

Kontrakt psychologiczny stanowi użyteczną metaforę dla opisu relacji pracowniczych i podejmowania decyzji o zmianach organizacyjnych (Guest i Conway, 1998). Guest (2004) zaproponował model relacji pracowniczych oparty na koncepcji kontraktu psychologicznego (Rysunek 1).



Rysunek 1.

Model operacyjny zastosowania koncepcji kontraktu psychologicznego dla opisu relacji pracowniczych.

Źródło: Guest, 2004, s. 541–555.

Analiza przyczyn, natury i konsekwencji kontraktu psychologicznego jest w modelu Guesta osadzona w czynnikach kontekstowych, które kształtują politykę i praktyki organizacyjne. Na znaczenie rodzaju własności zwracają uwagę Rousseau i Sheperling (2003). Rousseau i Schalk (2000) oraz Thomas, Au i Ravlin (2003), a także Hui, Lee i Rousseau (2004) to badacze, którzy zalecają uwzględnienie kultury narodowej w rozważaniu czynników kształtujących kontrakt psychologiczny, a zdaniem Guesta (2004) należy także uwzględnić kulturę organizacyjną. Guest i Conway (2002) oraz Rousseau (2001b) podkreślają znaczenie praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), do których należą między innymi proces rekrutacji, programy rozwojowe, formalna ocena oraz system wynagrodzeń. Praktyki ZZL-u są główną determinantą przekonania o sprawiedliwym traktowaniu (Guest i Conway, 1998), ponieważ to one mają największy wpływ na postawy pracownicze. Dla właściwych relacji pracowniczych znaczenie mają w szczególności

te praktyki, które koncentrują się na tworzeniu klimatu zaangażowania w decyzje podejmowane w organizacji (Paul, Niehoff i Turnley, 2000) oraz kładą nacisk na rozwój pracowników, bezpieczeństwo pracy, minimalizowanie różnic statusowych, sprawiedliwy sposób wynagradzania oraz zapewniają szeroki zakres środków komunikowania się (Armstrong, 2000).

Specyficznym oczekiwaniem stanowiącym o treści kontraktu psychologicznego pomiędzy konkretnymi partnerami towarzyszą uogólnione, racjonalne oczekiwania względem relacji pracowniczych. Ze strony pracownika jest to zdaniem Armstronga (2000) oczekiwanie, że będzie się traktowanym z szacunkiem, przydzielana będzie praca, która wykorzystuje możliwości i kompetencje, a jej wykonanie będzie nagradzane zgodnie z wysiłkiem, jaki został w nią włożony. Wymagania stanowiska będą jasno sformułowane, a wykonywaniu zadań będzie towarzyszyła konstruktywna informacja zwrotna. Pracodawca natomiast może oczekiwać, że pracownik dołoży wszelkich

starań, aby organizacja właściwie funkcjonowała i się rozwijała przez realizację wartości leżących u podstaw jej funkcjonowania oraz przez lojalne zachowania wobec kooperantów i klientów.

Stan kontraktu psychologicznego w modelu Guesta odnosi się do stopnia, w jakim zostały dotrzymane obietnice, czemu towarzyszy poczucie sprawiedliwego traktowania i zaufanie. Stanowią one mediatory pomiędzy realizacją kontraktu lub jego naruszeniem a zaangażowaniem oraz intencją opuszczenia organizacji (Clinton i Guest, 2004; za: Guest, 2004). Istotne znaczenie dla skutków naruszenia kontraktu psychologicznego ma nie tylko wyjściowy poziom zaufania, lecz także to, czy obietnice były wcześniej realizowane, czy tylko deklarowane; czy istnieje deficyt w zaoferowanych dobrach, czy ich nadmiar (Lambert, Edwards i Cable, 2003). Prawdopodobieństwo naruszenia kontraktu psychologicznego, które wynika z monitorowania procesu wzajemnych wymian, spada, gdy organizacja oferuje szeroki zakres wsparcia przez troskę o dobrostan pracownika, a zarazem docenia jego wkład w osiągnięcia i efektywność organizacji. Badania Coyle-Shapiro i Conwaya (2005) oraz Montes i Zweig (2009) ujawniły, że ważniejsze są bieżące działania pracodawcy o charakterze wspierającym niż wcześniejsze wyobrażenia o jego zobowiązaniach.

Konsekwencje realizacji bądź naruszenia kontraktu psychologicznego stanowią jeden z silniej reprezentowanych wątków badawczych. Stan kontraktu psychologicznego decyduje o satysfakcji z pracy (Robinson i Rousseau, 1994), zaangażowaniu organizacyjnym (Coyle-Shapiro i Kessler, 2000; Coyle-Shapiro i Conway, 2005), zachowaniach obywatelskich (Coyle-Shapiro, 2002), czyli zachowaniach na rzecz organizacji nieujętych w formalnym systemie ocen, intencji pozostania w organizacji (Turnley i Feldman, 1999), efektywności działań w obrębie wymagań związanych z rolą oraz wykraczających poza nią (Robinson, 1996; Robinson i Morrison, 1995), a także wpływa na podejmowanie działań odwetowych, naruszających normy organizacyjne (Bordia, Restubog i Tang, 2008).

Teoria wymiany społecznej oraz norma wzajemności stanowią ramy teoretyczne wyjaśniające negatywne skutki naruszenia kontraktu psychologicznego (Robinson i Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Zgodnie z wczesną teorią wymiany Blaua (2006/1986) otrzymywane dobra, wywołując poczucie zobowiązania i długu, sprzyjają gotowości do działania na rzecz drugiej strony. Gotowość ta ulega zmianom ze względu na subiektywizm kontraktu psychologicznego, który wyraża się w możliwości odmiennego interpretowania odebranych zobowiązań i przypisywania obietnicom różnych znaczeniowo

i wagowo sensów (Dabos i Rousseau, 2004). Na jego treść wpływają indywidualne motywatory (wartości realizowane poprzez pracę), stanowiąc rodzaj filtra percepcyjnego (np. potrzeba znaczącej pracy, potrzeba bezpieczeństwa, osiągnięć, odpowiedzialności). Indywidualne oczekiwania wpływają także na przypominanie zadeklarowanych zobowiązań.

Rodzaje kontraktu psychologicznego

Rousseau (1995) zaproponowała dwie podstawowe właściwości, które umożliwiają zróżnicowanie form kontraktu psychologicznego: czas zatrudnienia (umowy krótkoterminowe i długoterminowe) oraz wymagania związane z uczestnictwem w organizacji (określone przez związek między wynagrodzeniem a zachowaniami i ich efektywnością: zależność o wysokim poziomie specyfikacji oraz niskim poziomie specyfikacji). Te dwa wymiary są podstawą zdefiniowania czterech rodzajów kontraktu psychologicznego: transakcyjnego, relacyjnego, zbalansowanego oraz przejściowego (Tabela 1).

Kontrakt relacyjny posiada niektóre właściwości relacji wspólnotowej (Clark i Mills, 1979; Clark, Qullette, Powell i Millberg, 1987; Clark i Mills, 1993). Oczekiwana jest współpraca w dłuższej perspektywie, z ogólnikowo określonymi wymaganiami dotyczącymi zachowań. W relacjach wspólnotowych wymiana korzyści opiera się na monitorowaniu potrzeb innych ludzi i oczekiwaniu, że inni także będą wrażliwi na potrzeby ujawniane z różnym stopniem otwartości (istotną zdolnością jest wnioskowanie o potrzebach innych nawet wtedy, gdy są one niewyrażone). Podstawowe wartości to lojalność i stabilność, a relacje są na ogół paternalistyczne. Podkreślane jest znaczenie tradycji i potrzeba utrzymania jedności grupy. Odpowiedzialność za zadania ma charakter grupowy, bez nacisku na sporządzenie szczegółowego zakresu obowiązków, co skutkuje brakiem wyraźnego związku między efektywnością poszczególnych osób a ich wynagrodzeniem. W przypadku zmiany większe ryzyko ponoszą pracodawcy. Realizowany bez zakłóceń kontrakt relacyjny przybiera postać normy uogólnionej wzajemności, którą Putnam (2008) opisuje następującymi słowami: „Zrobię to dla ciebie, nie oczekując w zamian niczego określonego, oczekując z dużą dozą pewności, że ktoś inny zrobi dla mnie coś w przyszłości” (s. 37). Zdaniem autora, wzajemność uogólniona daje podstawy większej skuteczności współdziałania, gdyż brak przymusu równoważenia każdej wymiany pozwala na ich intensyfikację. Archetypowy dla kontraktu relacyjnego pracodawca to taki, który wypłaca pensje pracownikom po spaleniu fabryki, aż do czasu, gdy nie zostanie zbudowana nowa (Rousseau, 2004).

Tabela 1.
Rodzaje kontraktu psychologicznego

Czas trwania kontraktu	Związek pomiędzy uzyskanymi wynikami pracy a wynagrodzeniem	
	Specyficzny	Niespecyficzny
Krótkoterminowy	Transakcyjny (np. sprzedawca zatrudniony na okres świątecznych zakupów) <ul style="list-style-type: none"> • Jednoznaczność • Łatwość zerwania kontraktu/wysoka rotacja • Niski poziom zaangażowania • Swoboda inicjowania nowych kontraktów • Niski poziom uczenia się • Niski poziom integracji/identyfikacji 	Przejściowy (np. doświadczenia pracownika podczas przeprowadzania redukcji stanowisk, łączenia firm lub przejęcia firmy) <ul style="list-style-type: none"> • Wieloznaczność/niepewność • Wysoka rotacja/ wygaśnięcie kontraktu • Niestalość
Długoterminowy	Zbalansowany (np. zespół o wysokim zaangażowaniu) <ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom przywiązania • Wysoki poziom integracji/identyfikacji • Ciągły rozwój • Wzajemne wsparcie • Wysoka aktywność 	Relacyjny (np. członkowie firmy rodzinnej) <ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom zaangażowania • Wysoki poziom przywiązania afektywnego • Wysoka integracja/identyfikacja • Stabilność

Źródło: Rousseau, 1995, s. 98

Kontrakt transakcyjny odnosi się do ściśle określonego i wąskiego zakresu obowiązków, wykonywanych na ogół w z góry określonym czasie. Łatwo kontrakt zakończyć, a żadna ze stron nie ma poczucia zobowiązania do wspólnego przetrwania czasów kryzysu. Ryzyko związane z nieprzewidywalnością warunków ekonomicznych jest tu przesunięte z pracodawcy na pracownika. W kontrakcie transakcyjnym istotne znaczenie ma precyzyjne określenie wkładów i korzyści. Monitorowanie dokonywanych wymian jest możliwe w określonym czasie i pod warunkiem, że ich liczba jest ograniczona. Naruszenie równowagi w wymianach jest zauważalne i może skutkować natychmiastowym zerwaniem relacji. Archetypowym przykładem jest charakter pracy w centrach teleinformacyjnych, w których indywidualny wkład jest monitorowany i wartościowany.

Zbalansowany kontrakt jest kombinacją otwartego czasu kontraktu (bez określenia momentu jego zakończenia) oraz wzajemnej troski o relacje z określeniem wymagań dotyczących efektywności. Podstawą tego rodzaju kontraktu jest świadomość ekonomiczna stron, rozumiana jako wiedza o własnych aspiracjach i możliwościach oraz wiedza o wartości oferty drugiej strony. Pracodawca zobowiązuje się do inwestowania w rozwój pracownika, pracownik zaś podejmuje zobowiązanie do dostosowania swojego zachowania do wymagań sytuacji, która ze względów ekonomicznych może ulec zmianie. O kształcie wzajemnych relacji decyduje rynek, w którym rządzi zasada podaży i popytu lub oczekiwanej użyteczności.

Istotne znaczenie ma racjonalna analiza kosztów i zysku, co w złożonych i rozległych wymianach między pracodawcą a pracownikiem narzuca konieczność łączenia efektywności (z uprzednim precyzyjnym określeniem ich miar) i płacy. Różnicowanie wynagrodzenia na część stałą i ruchomą oraz kafeteryjny system nagród poza-płacowych umożliwiają elastyczne regulowanie procesu wymian. Strony kontraktu motywuje potrzeba sukcesu. Archetypowym przykładem jest wymiana poczucia bezpieczeństwa i stałości warunków pracy na możliwość nabywania użytecznych umiejętności.

Najczęściej występują trzy rodzaje kontraktu: transakcyjny, relacyjny oraz zbalansowany. Kontrakt przejściowy jest charakterystyczny dla sytuacji, w których organizacja przechodzi głębokie zmiany, a wzajemne zobowiązania stron podlegają erozji lub całkowicie wygasają. Kontrakt przejściowy, jako szczególny przypadek kontraktu psychologicznego, znajduje zastosowanie tylko w specyficznych przypadkach. Właściwie można stwierdzić, że nie tyle jest to kontrakt – nie wiąże się ze zobowiązaniami stron względem siebie, co raczej odnosi się do stwierdzenia ich braku (np. „Nie ufam swojemu pracodawcy” czy „Spodziewam się wzrostu żądań ze strony pracodawcy bez chęci ich rekompensowania”). Z tego względu w dalszych rozważaniach ten rodzaj kontraktu zostanie pominięty.

Kontrakt relacyjny, dominujący jeszcze na początku lat 90. XX w. w krajach wysoko rozwiniętych i w dużym zakresie nadal występujący w wielu organizacjach, charakteryzuje się pełnoetatowym zatrudnieniem, stabilnością,

wzrostem, przewidywalnością, a jego kształt wyznaczają stałe wynagrodzenie i intensywne szkolenie, w zamian za co oczekiwana jest rzetelna praca, nacechowana dużym zaangażowaniem i lojalnością (posłuszeństwo za bezpieczeństwo). Ekonomiczna presja, wynikająca z konieczności zmagania się z konkurencją, oraz wpływ globalizacji, a także gwałtowny rozwój technologii informatycznych doprowadziły do zakwestionowania relacyjnego kontraktu psychologicznego (Sparrow, 1996). Już w latach 80. wiele firm zaangażowało się w proces eliminacji średnich szczebli zarządzania (*downsizing*), co miało doprowadzić do zmniejszenia biurokracji, skrócenia ścieżki decyzyjnej, większej produktywności i większych zarobków (w wielu przypadkach tak się nie stało). Nowy rodzaj kontraktu skupiał się wokół konieczności ciągłego rozwoju kompetencji oraz gotowości do wzbogacania pracy (*job enrichment*), w ten sposób nadając nowe znaczenie zjawisku rozwoju kariery (kontrakt zbalansowany). Promocja i płaca w znacznie większym stopniu zostały uzależnione od indywidualnego wysiłku i wynikającej z niego efektywności.

Analiza typów kontraktu psychologicznego w kontekście formalnej umowy dotyczącej zatrudnienia musi uwzględniać fakt, że możliwa jest sytuacja, gdy formalna postać umowy ogranicza w czasie relacje pracodawcy i pracownika, sugerując transakcyjny kontrakt psychologiczny, ale w subiektywnej percepcji jednej lub obydwu stron przybiera on postać relacyjną (Lee i Faller, 2005). Można się spodziewać formalnej umowy długoterminowej, a jednocześnie nasilenia kontraktu transakcyjnego ze względu na subiektywnie ograniczony zakres wzajemnych zobowiązań. Pracownicy zatrudnieni na czas nieokreślony i upatrujący w sytuacji pracy możliwości osiągnięcia wartościowych celów pozapłacowych (kontrakt relacyjny lub zbalansowany) będą przyjmowali odmienne kryteria oceny sprawiedliwości niż tacy, którzy kierują się ograniczonymi oczekiwaniami (kontrakt transakcyjny) (Jong i Schalk, 2010).

Badania oparte na trzech rodzajach kontraktu psychologicznego

Pierwsze badania kontraktu psychologicznego przeprowadzone przez Rousseau (1990) miały charakter jakościowy i były oparte na wywiadach z pracownikami oraz osobami zarządzającymi działami ZZL w 13 firmach. Analizowano siedem kategorii zobowiązań pracodawcy wobec pracownika: szybki rozwój, wysoka płaca, płaca oparta na rzeczywistych wynikach, trening, bezpieczeństwo związane z zatrudnieniem długoterminowym, ścieżka kariery oraz wsparcie w problemach osobistych. Wyniki empiryczne nie były jednak wystarczająco

uzasadnione teoretycznie. Dopiero koncepcja dwóch wymiarów i opartych na nich czterech rodzajach kontraktu, odwołująca się do teorii wymiany społecznej (uwzględniającej różnicę między wymiana społeczną i ekonomiczną), umożliwiła stworzenie narzędzia do badania kontraktu psychologicznego (*Psychological Contract Inventory*) (Rousseau, 2000). Jest w nim ujęta możliwość badania oczekiwań pracodawcy oraz pracownika.

Rousseau i Schalk (2000) oraz Dabos i Rousseau (2004) przeprowadziły badania mające na celu określenie użyteczności tego narzędzia w badaniach relacji pracowniczych w kulturach innych niż amerykańska. Uniwersalność trzech rodzajów kontraktu psychologicznego (z pominięciem „przejściowego”, który odzwierciedlał nie tyle specyfikę zawartości treściowej kontraktu, ile raczej brak uzgodnień charakterystyczny dla sytuacji, w której organizacja doświadcza radykalnych zmian) została potwierdzona w badaniach na próbie pracowników w Chinach (Hui, Lee i Rousseau, 2004). Kwestionariusz ten składa się z trzydziestu pięciu pozycji (15 pozycji – kontrakt zbalansowany, 10 – kontrakt relacyjny, 10 – kontrakt transakcyjny) i odnosi się do perspektywy pracownika. Nie jest to jedyne narzędzie do pomiaru rodzajów kontraktu psychologicznego. Niezależnie od niego powstało wiele innych kwestionariuszy, najczęściej uwzględniających aspekt relacyjny i transakcyjny. Można zaobserwować wyraźny brak integracji między różnymi narzędziami pomiarowymi, co podkreślają Conway i Briner (2005) oraz Freese i Schalk (2008). Jednak niemal wszyscy badacze opierają się na koncepcji kontraktu psychologicznego Rousseau.

Jedną z ważniejszych praktycznych konsekwencji wyróżnienia typów kontraktu psychologicznego jest ich odmienny związek z postawami wobec pracy i organizacji. Kalleberg i Rogues (2000, za: Guest, 2004) w swoich badaniach w Norwegii ujawnili pozytywny związek między kontraktem relacyjnym (w opozycji do transakcyjnego) a zaangażowaniem, satysfakcją z pracy oraz intencją pozostania w organizacji. Badania Hui, Lee i Rousseau (2004) pozwoliły określić związek między trzema formami kontraktu psychologicznego a zachowaniami obywatelskimi. W przypadku kontraktu zbalansowanego i relacyjnego rolę pośredniczącą odgrywa instrumentalność (przekonanie, że określone zachowania prowadzą do specyficznych wyników). Związek między kontraktem transakcyjnym a zachowaniami obywatelskimi ma charakter bezpośredni. Badania zostały przeprowadzone w Chinach, gdzie kontrakt transakcyjny jest dość powszechny i zdaniem autorów tymczasowość relacji motywuje pracowników do zaangażowania na rzecz organizacji w celu utrzymania zatrudnienia.

Rodzaj kontraktu psychologicznego decyduje o odmiennych konsekwencjach jego naruszenia. Emocjonalny aspekt związany z naruszeniem kontraktu psychologicznego nie pojawia się w przypadku kontraktu transakcyjnego (Bordia i in., 2008), a negatywne konsekwencje są słabsze niż wtedy, gdy zostanie naruszony relacyjny kontrakt psychologiczny (Restubog i Bordia, 2006; Robinson i Morrison, 1995; Turnley, Bolino, Lester i Bloodgood, 2003). Metaanaliza przeprowadzona przez Zhao i współpracowników (Zhao, Wayne, Glibkowski i Bravo, 2007) wykazała, że negatywny związek między naruszeniem kontraktu relacyjnego a satysfakcją z pracy, intencją opuszczenia organizacji i zachowaniami obywatelskimi był silniejszy niż między naruszeniem kontraktu transakcyjnego a tymi zmiennymi. Zgodnie z sugestią Guesta (2004), istotną rolę może odgrywać zaufanie, pośrednicząc w związku między naruszeniem kontraktu relacyjnego a jego negatywnymi konsekwencjami. Nie ma ono takiego znaczenia w kontrakcie transakcyjnym (Montes i Irwing, 2008).

Adaptacja kulturowa kwestionariusza trzech rodzajów kontraktu psychologicznego Denis Rousseau. Badania własne

Celem badań było określenie własności psychometrycznych oryginalnej wersji kwestionariusza kontraktu psychologicznego Denis Rousseau, wykorzystywanego w badaniach na chińskiej próbie badawczej (Hui i in., 2004). Kwestionariusz został przetłumaczony na język polski przez osobę posługującą się językiem polskim (kraj pochodzenia) oraz angielskim (kraj zamieszkania i pracy – pozycja wykładowcy w szkole wyższej w Stanach Zjednoczonych). Powrotne tłumaczenie na język angielski zostało przeprowadzone przez kwalifikowanego nauczyciela języka angielskiego. Porównano obie wersje, dokonując poprawek wszędzie tam, gdzie nastąpiły niespójności. Następnie powtórzono całą procedurę, uzyskując satysfakcjonujące rezultaty. Kwestionariusz poprzedzono instrukcją o następującej treści: „Prosimy o zastanowienie się nad Twoją relacją z obecnym pracodawcą i odpowiedź na pytanie (w odniesieniu do każdej pozycji kwestionariusza), na co czujesz się umówiona/y ze swoim pracodawcą i w związku z tym *tego* właśnie od niego oczekujesz”. Odpowiedzi były udzielane na skali pięciopunktowej.

Próby

Próba 1 – 238 osób: badania przeprowadzono w 7 organizacjach z całej Polski, będących zarówno własnością publiczną, jak i prywatną, oraz reprezentujących różne branże, zarówno w sferze produkcyjnej, jak i usługowej. Uczestnicy kursu „Psychologiczne aspekty zarządzania”

na podyplomowych studiach MBA, zajmujący wyższe stanowiska kierownicze, przeprowadzili badania w swoich organizacjach w ramach zaliczenia przedmiotu. Liczba osób zatrudnionych w poszczególnych organizacjach przyjmowała wartości od 25 do 4000. Badano szeregowych pracowników i kierowników średniego szczebla, w tym 172 kobiety i 188 mężczyzn. Średnia wieku wynosiła 37 lat, $SD = 10,28$.

Próba 2 – 73 osoby: badania przeprowadzono w ramach szkolenia otwartego „Doskonalenie umiejętności kierowniczych” (25 osób) oraz szkoleń, którego uczestnikami byli pracownicy jednej firmy (spółka skarbu państwa), zatrudniającej ok. 4000 osób (48 osób). Średnia wieku badanych – 39 lat. W badaniu wzięło udział 40 kobiet i 33 mężczyzn.

Próba 3 – 111 osób: badania przeprowadzono w ramach zajęć na studiach podyplomowych z zakresu doradztwa zawodowego dla nauczycieli szkół gimnazjalnych. W badaniu wzięło udział 92 kobiety oraz 19 mężczyzn. Średnia wieku wynosiła 39 lat, $SD = 10,60$.

Próba 4 – 126 osób: badania przeprowadzono w dwóch organizacjach usługowych (1 – 61 osób, w tym 35 kobiet oraz 25 mężczyzn, średnia wieku 36 lat; 2 – 65 osób, 38 kobiet i 27 mężczyzn, średnia wieku 26 lat, $SD = 8,44$).

Wyniki

Podstawowe własności psychometryczne kwestionariusza KP

Badanie testujące własności psychometryczne kwestionariusza oraz dopasowanie jego struktury czynnikowej do modelu teoretycznego za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej dotyczyło pełnej wersji narzędzia (treść pozycji znajduje się w Załączniku 1). Konfirmacyjną analizę czynnikową przeprowadzono za pomocą programu Lisrel 8.71 (Joreskog i Sorbom, 1995) na zagregowanych danych uzyskanych w czterech próbach badawczych ($N = 548$). Testowano model ze skorelowanymi zmiennymi latentnymi, wykorzystując macierz kowariancji pozycji testowych. Analiza poszczególnych pozycji kwestionariusza ujawniła potrzebę usunięcia dwóch pozycji (16 i 33) w celu poprawienia stopnia dopasowania do postulowanego modelu teoretycznego. Pozycja 16 z oryginalnej wersji kwestionariusza korelowała z każdym z trzech czynników. Pozycje 30 i 33 osiągnęły najwyższy indeks modyfikacji dla par. Usunięto pozycję 33 ze względu na jej większe zróżnicowanie na odchyleniach standardowych. W efekcie wskaźnik RMSEA osiągnął wartość 0,081, co stanowi nieznaczne przekroczenie wartości dopuszczalnej 0,08 (Cudeck i Browne, 1983). Wskaźnik CFI osiągnął wartość 0,93, przy $\chi^2 = 2018$ ($n = 549$; $p < 0,001$). Zestawienie wartości CFI oraz IFI dla próby

chińskiej w badaniach Hui, Lee i Rousseau (2004) oraz polskiej zawiera Tabela 2 (brak informacji źródłowych dotyczących wartości RMSEA dla próby chińskiej). Porównanie wskaźników rzetelności dla obydwu prób zawiera Tabela 3. W Tabeli 4 zostały zamieszczone ładunki czynnikowe (całkowicie standaryzowane $\lambda - X$) poszczególnych pozycji kwestionariusza KP.

Tabela 2.

Porównanie struktury trójczynnikowej (analiza konfirmacyjna) uzyskanej w badaniach Hui, Lee i Rousseau (próba 491) oraz w badaniach przeprowadzonych na próbie polskiej (548)

	CFI	IFI
Próba chińska	0,97	0,97
Próba polska	0,93	0,93

Zebrane dane wskazują, że pomiędzy skalami kwestionariusza KP występuje w jednym przypadku istotna korelacja. Pozytywna korelacja między kontraktem zbalansowanym i relacyjnym osiągnęła wartość 0,88 (Tabela 5). Oznacza to, że ponad 25% wariacji obydwu skal należy uznać za wspólne. Może to sugerować wariant dwuczynnikowy, powstały w wyniku połączenia wysoko skorelowanych wymiarów (kontrakt zbalansowany i kontrakt relacyjny). Jednak, jak ilustrują dane zawarte w Tabeli 6, wskaźnik χ^2 jest istotnie mniejszy dla wariantu trójczynnikowego ($\Delta\chi^2 = 148,41$; $\Delta df = 2$; $p < 0,001$) niż dla modelu dwuczynnikowego. Tak więc testowany alternatywny model dwuczynnikowy wykazuje statystycznie istotny spadek w dopasowaniu do analizowanych danych. Model trójczynnikowy ma również lepsze wskaźniki RMSEA. Wskaźnik CFI jest minimalnie korzystniejszy dla rozwiązania trójczynnikowego.

Tabela 3.

Porównanie rzetelności – α Cronbacha – w badaniach Hui, Lee i Rousseau (próba 491) oraz w badaniach przeprowadzonych na próbie polskiej (próba 548) dla trzech rodzajów kontraktu psychologicznego

	Kontrakt zbalansowany	Kontrakt relacyjny	Kontrakt transakcyjny
Próba chińska	0,92	0,85	0,63
Próba polska	0,91	0,86 (0,85 po usunięciu pozycji 33)	0,64 (0,63 po usunięciu pozycji 16)

Tabela 4.

Ładunki czynnikowe (całkowicie standaryzowane $\lambda - X$) poszczególnych pozycji kwestionariusza KP

Kontrakt zbalansowany		Kontrakt relacyjny		Kontrakt transakcyjny	
pozycja	λ	pozycja	λ	pozycja	λ
1	0,77	3	0,67	4	0,29
2	0,89	5	0,75	8	0,70
7	0,52	6	0,80	10	0,54
12	0,88	9	0,42	14	0,40
13	0,57	11	0,64	18	0,81
15	0,79	19	0,73	23	0,36
17	0,83	22	0,82	27	0,51
20	0,80	26	0,75	28	0,42
21	0,91	30	0,75	35	0,52
24	0,83				
25	0,58				
29	0,98				
31	0,97				
32	0,70				
34	0,35				

Rozkład wyników analizowanych zmiennych jest zbliżony do normalnego (podstawowe dane dotyczące charakterystyk trzech podskal zawiera Tabela 7). Zestawienie pozycji poszczególnych skal zawiera Załącznik 1.

W świetle uzyskanych wyników stwierdzono, że dokonana modyfikacja oryginalnej wersji kwestionariusza jest niewystarczająca. Jak twierdzi Konarski (2009), „W idealnych warunkach forma testowanego modelu jest całkowicie zdeterminowana przez teorię oraz wyniki empiryczne osiągnięte w procesie badawczym poprzedzającym test modelu. W takich warunkach *a priori* postulowany model jest albo zaakceptowany, albo odrzucony jako adekwatna reprezentacja analizowanego zbioru obserwacji. Taka wyidealizowana sytuacja badawcza jest jednak

Tabela 5.
Interkorelacje trzech skal kwestionariusza KP

Rodzaj kontraktu	zbalansowany	relacyjny
zbalansowany		
relacyjny	0,88**	
transakcyjny	-0,01	-0,03

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

Tabela 6.
Wskaźniki dopasowania KKP do modelu teoretycznego przy dwóch wybranych opcjach – na próbie 548 pracowników

Model	χ^2 (<i>df</i>)	RMSEA	CFI
3 wymiary:			
Kontrakt zbalansowany	2018,10	0,081	0,93
Kontrakt relacyjny	(492)		
Kontrakt transakcyjny			
2 wymiary:	2166,51	0,089	0,92
	(494)		

Porównanie z modelem dwuczynnikowym: $\Delta\chi^2 = 2166,51 - 2018,10 = 148,41$; $\Delta df = 494 - 492 = 2$; $p < 0,001$

Tabela 7.
Statystyki opisowe trzech skal kwestionariusza KP

	Średnia	Odchylenie standardowe	Skośność		Kurtoza	
			stat.	błąd stand.	stat.	błąd stand.
K. zbalansowany	2,90	0,80	-0,04	0,10	-0,54	0,21
K. relacyjny	2,93	0,79	-0,15	0,10	-0,46	0,21
K. transakcyjny	2,50	0,64	-0,18	0,11	-0,33	0,21

niezmiernie rzadka. Typową praktyką badawczą jest wielokrotne modyfikowanie modelu w celu poprawy dopasowania do analizowanej macierzy kowariancji” (s. 361). Przeprowadzone modyfikacje są motywowane zbiorem danych testowanych w pierwszej próbie (próba kalibracyjna) i rozpoznaniem, jak się utrzymują w niezależnych danych (próba walidacyjna). Tego rodzaju strategię określa się jako strategię walidacji krzyżowej (Konarski, 2009). Nadrzędnym jej celem jest nie tyle identyfikacja modelu mającego najlepsze dopasowanie w analizowanym zbiorze danych, ile identyfikacja takiego modelu, który wykaże optymalne dopasowanie w przyszłych zbiorach danych. Wynika to z założenia, że modele są jedynie przybliżeniem rzeczywistości, więc celem procesu selekcji modelu jest poszukiwanie nie tyle poprawnego modelu, co najlepszego przybliżenia do badanego procesu, ujętego w dobrze uzasadnionej teorii (Cudeck i Browne, 1983). Taką teorią wydaje się koncepcja trzech rodzajów kontraktu psychologicznego Denis Rousseau. Jej silne osadzenie w teoriach wymiany oraz oparcie na koncepcji schematu poznawczego, a także potwierdzenie w badaniach odmiennych predyktorów dla kontraktu relacyjnego, transakcyjnego oraz zbalansowanego przemawiają na rzecz dalszej modyfikacji modelu.

W ramach walidacji krzyżowej dokonano losowego podziału próby $N = 548$ na dwie podpróby: próbę kalibracyjną o liczebności 272, wykorzystaną do procesu modyfikacji modelu, oraz próbę walidacyjną o liczebności 276, która posłużyła do określenia stopnia, w jakim może być potwierdzony tak empirycznie zdeterminowany model. Analiza związków między poszczególnymi pozycjami spowodowała usunięcie sześciu pozycji (4, 13, 23, 27, 30 i 34). Model nie wyjaśniał bowiem wystarczająco korelacji między pozycjami. W efekcie wskaźnik RSMEA w próbie kalibracyjnej osiągnął wartość 0,075. Wskaźnik CFI osiągnął wartość zadowalającą: 0,95 (wartość graniczna wynosi 0,95), przy $\chi^2 = 773,367$ ($n = 272$; $p < 0,001$). Wskaźnik RSMEA w próbie walidacyjnej wyniósł 0,064, przy wskaźniku CFI – 0,96 oraz przy $\chi^2 = 703,539$ ($n = 276$; $p < 0,001$). Porównanie wyników uzyskanych w próbie kalibracyjnej oraz walidacyjnej zawiera Tabela 8.

Jak ilustrują dane zawarte w Tabeli 9, wskaźnik χ^2 jest istotnie mniejszy dla wariantu trójczynnika ($\Delta\chi^2 = 55,697$; $\Delta df = 2$; $p < 0,001$) niż dla modelu dwuczynnika w próbie walidacyjnej. Tak więc testowany alternatywny model dwuczynnika wykazuje statystycznie istotny spadek w dopasowaniu do analizowanych danych. Model trójczynnika ma również lepsze wskaźniki RMSEA. Wskaźnik CFI jest nieznacznie lepszy dla wariantu trójczynnika. Korelacje między skalami kwestionariusza w całej próbie, po usunięciu ośmiu pozycji, przedstawia Tabela 10.

Występuje negatywna korelacja między kontraktem transakcyjnym i relacyjnym oraz transakcyjnym i zbalansowanym (odpowiednio $r = -0,12$; $p < 0,01$; $r = -0,09$; $p < 0,05$), a także pozytywna korelacja między kontraktem zbalansowanym oraz relacyjnym ($r = 0,76$; $p < 0,001$). Ten ostatni związek jest nieco niższy niż w testowanej wersji kwestionariusza z usuniętymi dwoma pozycjami. Wyniki walidacji krzyżowej wskazują na lepsze dopasowanie modelu z dwudziestoma siedmioma pozycjami.

Tabela 8.
Porównanie wyników uzyskanych w próbie kalibracyjnej ($N = 272$) oraz walidacyjnej ($N = 276$)

Model	χ^2 (df)	RMSEA	CFI
Próba kalibracyjna	773,36 (321)	0,075	0,95
Próba walidacyjna	703,539 (321)	0,064	0,96

Tabela 9.
Wskaźniki dopasowania KKP do modelu teoretycznego przy dwóch wybranych opcjach – trzy wymiary oraz dwa wymiary, w próbie walidacyjnej ($N = 276$)

Model	χ^2 (df)	RMSEA	CFI
3 wymiary: Kontrakt zbalansowany Kontrakt relacyjny Kontrakt transakcyjny	703,539 (321)	0,064	0,96
2 wymiary: Połączone: kontrakt zbalansowany i relacyjny Kontrakt transakcyjny	759,236 (323)	0,070	0,95

Porównanie z modelem dwuczynnikiem: $\Delta\chi^2 = 759,236 - 703,539 = 55,697$; $\Delta df = 323 - 321 = 2$; $p < 0,001$

Tabela 10.
Interkorelacje trzech skal kwestionariusza KP po usunięciu ośmiu pozycji ($N = 548$)

Rodzaj kontraktu:	zbalansowany	relacyjny
Kontrakt relacyjny	0,768***	
Kontrakt transakcyjny	-0,087*	-0,119**

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

Trafność Kwestionariusza Kontraktu Psychologicznego

Trafność Kwestionariusza Kontraktu Psychologicznego analizowano w oparciu o Próbę 1 – identyfikacja praktyk ZZL oraz ocena rodzaju własności, Próbę 2 – pomiar skłonności do dokonywania wymian o charakterze wspólnotowym oraz Próbę 3 – pomiar gotowości do ujawniania oczekiwań względem pracodawcy (zbiorcze wyniki zawiera Tabela 10)¹. Identyfikacja praktyk ZZL, której służyły pytania dotyczące rzeczywistego funkcjonowania poszczególnych praktyk w ocenie pracowników (formalny system ocen, ścieżki kariery oraz część ruchoma wynagrodzenia, z dwoma możliwościami odpowiedzi: *tak, nie*), miała na celu weryfikację hipotezy o odmiennych związkach tych praktyk z trzema rodzajami kontraktu psychologicznego. Część ruchoma wynagrodzenia kształtuje kontrakty transakcyjny oraz zbalansowany poprzez swój aspekt monitorowania wkładów i zysków. Realizowanie praktyki budowania ścieżki kariery, odwołującej się do potrzeby uznania i rozwoju, wzmacnia kontrakt relacyjny oraz zbalansowany. Praktyki formułowania celów, udzielania informacji zwrotnej i szkolenia składające się na formalny system ocen to czynnik kształtujący kontrakt zbalansowany. Jak ilustruje to Tabela 10, uzyskane wyniki potwierdziły oczekiwania dotyczące

odmiennych związków pomiędzy praktykami ZZL a trzema rodzajami kontraktu psychologicznego. W badaniach przeprowadzonych na tej samej próbie okazało się, że dominacją kontraktu relacyjnego w organizacjach będących własnością prywatną jest bardziej prawdopodobna niż w organizacjach publicznych. Jest to wynik podważający stereotyp publicznej formy własności jako zapewniający bezpieczne miejsce pracy.

Badania przeprowadzone na Próbie 2 wskazują na indywidualny czynnik kształtujący rodzaj kontraktu psychologicznego. Jest nim orientacja wspólnotowa. W oparciu o koncepcję Clark i Mills (1979, 1993), zgodnie z którą orientacja wspólnotowa to koncentracja na potrzebach innych i oczekiwanie, że inni odwdzięczą się troską i gotowością do niesienia pomocy, zakładano, że będzie się ona wiązać z kontraktem relacyjnym. Kontrakt transakcyjny, wyrażający się ograniczonym i ściśle określonym zakresem wymian, zgodnie z powyższą logiką koreluje ujemnie z orientacją wspólnotową. Tabela 11 przedstawia wyniki zgodne z oczekiwaniami. W Próbie 3 dokonano pomiaru gotowości do ujawniania oczekiwań względem pracodawcy (werbalizacja kontraktu psychologicznego), na którą składają się: otwartość komunikacyjna, dystans władzy oraz wkład (Adamska i Retowski, 2011). Oczekiwano, że gotowość ta zmienia się wraz z trzema rodzajami kontraktu psychologicznego. Wyniki, osobno zaprezentowane w Tabeli 11 dla każdego z trzech czynników składających się na werbalizację kontraktu psychologicznego, wskazują na odrębność trzech rodzajów kontraktu psychologicznego. Im większa otwartość komunikacyjna i wkład (poczucie uczestnictwa w decyzjach organizacyjnych) oraz im mniejszy dystans władzy, tym silniej zaznacza się kontrakt zbalansowany (elastyczne relacje pracownicze, możliwość negocjowania wymian). Kontrakt relacyjny sprzyja skróceniu dystansu

władzy i wzmocnieniu poczucia uczestnictwa. Kontrakt transakcyjny nie łączy się z otwartością komunikacyjną ani wkładem. Wiąże się natomiast z dystansem władzy ze względu na sprowadzenie wymian między pracodawcą a pracownikiem do wykonywania ściśle określonych obowiązków (podleganie władzy).

Wnioski

Koncepcja kontraktu psychologicznego stanowi istotny element wiedzy z zakresu psychologii organizacji i psychologii społecznej. Zauważyć jednak można, że brakuje opracowań tego zagadnienia w polskiej literaturze psychologicznej. Przedstawione w artykule teoretyczne ujęcie kontraktu psychologicznego oraz prezentacja wyników badań w polskiej próbie badawczej z użyciem narzędzia do pomiaru trzech rodzajów kontraktu psychologicznego: zbalansowanego, relacyjnego oraz transakcyjnego mają na celu wypełnienie tej luki. Analiza konfirmacyjna, której wyniki zaprezentowano w artykule, wykazuje – po usunięciu ośmiu pozycji z oryginalnej wersji narzędzia Rousseau – dopasowanie trójczynnikowej struktury kwestionariusza do założonego modelu teoretycznego. Badania trafnościowe wspierają podział na trzy rodzaje kontraktu psychologicznego. Wyjaśnienia jednak wymaga silna korelacja między kontraktem relacyjnym i zbalansowanym. Czy jest to efekt specyfiki kulturowej, która w wielu badaniach polskich psychologów społecznych jest wiązana z postawą roszczeniową? Silny związek tych dwóch rodzajów kontraktu wiązałby się więc raczej z pewnym brakiem realizmu w oczekiwaniach względem pracodawcy. Alternatywne wyjaśnienie może odwoływać się do niedostatecznej reprezentacji pracowników z firm, których poziom rozwoju zintegrowanych systemów Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz specyfika branży narzucałaby konieczność dominacji kontraktu

Tabela 11.
Korelaty kontraktu psychologicznego

Analizowane zmienne	Kontrakt relacyjny	Kontrakt transakcyjny	Kontrakt zbalansowany
Forma własności ($N = 238$)	własność prywatna		
System ocen ($N = 238$)			nasilony
Ścieżka kariery ($N = 238$)	nasilony		nasilony
Ruchoma część wynagrodzenia ($N = 238$)		nasilony	nasilony
Orientacja wspólnotowa ($N = 73$)	nasilony	osłabiony	
Werbalizacja kontraktu psychologicznego ($N = 111$)			
Otwartość komunikacyjna	nasilony		nasilony
Dystans władzy	osłabiony	nasilony	osłabiony
Wkład	nasilony		nasilony

zbalansowanego w relacjach pracowniczych. Takimi organizacjami są na przykład firmy informatyczne lub specyficzne działy organizacji, które w sposób szczególnie oczekują zdolności do zmian i rozwoju pracowników (na przykład działy rozwoju produktu lub działy marketingu).

Jedną z przyczyn, dla których pojęcie kontraktu psychologicznego stało się tak popularne, jest ujmowanie go jako stanu wewnętrznego jednostki, na podstawie którego można prognozować istotną część zachowania organizacyjnego, a zarazem uzyskiwać wpływ na jego kształt. Kontrakt psychologiczny jest określany jako indywidualny schemat mentalny (schemat relacyjny), który kształtuje się głównie na bazie doświadczeń pracowniczych. Zawiera w sobie oczekiwania wobec pracodawcy, co w dużym stopniu odnosi się do relacji z bezpośrednim przełożonym, który reprezentuje pracodawcę. Kwestionariusz do badania trzech rodzajów kontraktu psychologicznego umożliwia zarówno analizę na poziomie jednostki, jak i diagnozę relacji pracowniczych. Połączenie poziomu indywidualnego i grupowego w obrębie jednego konstruktów teoretycznego – uznane przez Blaua (2006, przedruk 1986 ze wstępem korygującym założenia z pierwszego wydania w roku 1964) w jego rozważaniach dotyczących władzy i zasad rządzących wymianami dóbr i korzyści w organizacji za niemal niemożliwe do realizacji – staje się jednak możliwe w ramach koncepcji kontraktu psychologicznego.

Szansa na lepsze zrozumienie relacji pracowniczych, dzięki ich analizie przez pryzmat trzech rodzajów kontraktu psychologicznego, wynika z konsekwencji, jakie są z nimi związane. Niejednokrotnie pracodawcy, oferując pracownikom określone rozwiązania w ramach systemów motywacyjnych czy systemów oceniania (lub nie proponując ich wcale), oczekują pożądaných przez siebie postaw i zachowań, które w żadnej mierze nie są możliwe do realizacji wobec całkowicie odmiennej percepcji pracowników. Propozycja wyrafinowanych praktyk ZZL-u ze strony pracodawcy będzie raczej kształtowała nastawienie rynkowe pracownika (kontrakt zbalansowany) niż pełne lojalności nastawienie wspólnotowe (kontrakt relacyjny). Ograniczona w czasie umowa łączona ze ścisłym monitorowaniem wyników nie wzmocni efektywności pracownika i nie wywoła zachowań wykraczających poza rolę. Wykorzystanie kwestionariusza do badania trzech rodzajów kontraktu psychologicznego w diagnozie organizacyjnej pozwala zrozumieć, dlaczego zmiany na poziomie praktyk organizacyjnych nie zawsze przynoszą pożądane rezultaty, a wręcz prowadzą do trudno rozwiązywalnych konfliktów. To, co z punktu widzenia pracodawcy jawi się jako zmiana pożądana także przez pracownika, jest w percepcji tego

ostatniego naruszeniem niepisanej umowy, jaka została wstępnie zawarta. Odmienne formułowanie kontraktu psychologicznego prowadzi do nieporozumień, których przyczyn strony dopatrują się w działaniach partnera umowy. Przykładem może być praktyka umów indywidualnych (idiosynkratycznych), wymagających negocjowania warunków pracy w zależności od sytuacji rynkowej w oparciu o ściśle zdefiniowane miary efektywności pracy (Rousseau, 2001b; Lai, Rousseau i Chang, 2009; Hornung, Rousseau i Glaser, 2008). Jeśli pracownicy w swoich relacjach z pracodawcą kierują się kontraktem relacyjnym, to wprowadzenie tej formy współdziałania (kontrakt zbalansowany) wymaga wcześniejszych konsultacji opartych informacją o korzyściach, jakie mogą z niej czerpać pracownicy. Zastosowanie narzędzia do pomiaru kontraktu psychologicznego wydaje się więc użyteczne w kontekście efektywności decyzji w zarządzaniu ludźmi.

LITERATURA CYTOWANA

- Adamska, K., Retowski, S. (2011). Werbalizacja kontraktu psychologicznego. W: Z. Nieckarz, M. Lipowski (red.), *Empiryczne oblicza psychologii zarządzania*. Gdynia: Wydawnictwo WSAiB.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, IL: Dorsey.
- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational schemas and the processing of social information. *Psychological Bulletin*, 112, 461–484.
- Blau, P. (2006, przedruk z 1986). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1104–1117.
- Clark, M. S., Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12–24.
- Clark, M. S., Mills, J. (1993). Difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 533–542.
- Clark, M. S., Qulleette, R., Powell, M. C., Milberg, S. (1987). Recipient's mood, relationship type, and helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 94–103.
- Conway, N., Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work – A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927–946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Conway, N. (2005) Exchange relationships: An examination of psychological contracts and

- perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 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*, 37, 903–930.
- Cudeck, R. (1989). Analysis of correlation matrices using covariance structure models. *Psychological Bulletin*, 105, 317–327.
- Cudeck, R., Browne, M. W. (1983). Cross-validation of covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 147–167.
- Dabos, G. E., Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52–72.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary form of sociality: Framework for united theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689–723.
- Fiske, A. P. (2006). Social relations: culture, development, natural selection, cognition, the brain, and pathology. W: P.A.M. Van Lange (red.), *Bridging Social Psychology. Benefits of transdisciplinary approaches* (s. 293–299). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fiske, A. P., Haslam, N. (1996). Social cognition is thinking about relationships. *Current Directions in Psychological Science*, 5, 143–148.
- Fiske, A. P., Tetlock, P. E. (1997). Taboo trade-offs: Reactions to transactions that transgress the spheres of justice. *Political Psychology*, 18, 255–297.
- Fiske, S. T., Taylor, S. E. (2008). *Social cognition: From brains to culture*. New York: McGraw-Hill.
- Freese, C., Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38, 269–286.
- Gouldner, A.W. (1992). Norma wzajemności. Preliminaria. W: M. Kempny, J. Szmatka (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej* (s. 75–106). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relations: An analysis based on psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541–555.
- Guest, D., Conway, N. (1998). *Fairness at work and the psychological contract*. London: Institute of Personnel and Development.
- Guest, D., Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22–38.
- Guest, D., Conway, N., Briner, R., Dickman, M. (1996). *The state of the psychological contract. Issues in people management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Homans, G. C. (1975). Zachowanie społeczne jako wymiana dóbr. W: W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.), *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej* (s. 103–119). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Homans, G. C. (1992). Podstawowe procesy społeczne. W: M. Kempny, J. Szmatka (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej* (s. 173–230). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. (2008). Creating flexibility through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655–664.
- Hui, C., Lee, C., Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behaviour in China: Investigating generalizability and instrumentability. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311–321.
- Jong, J. P. de, Schalk, R. (2010). Extrinsic motives as moderators in the relationship between fairness and work-related outcomes among temporary workers. *Journal of Business and Psychology*, 25, 175–189.
- Joreskog, K. G., Sorbom, P. (1995). *Lisrel 8 user's reference guide. Scientific Software International*. Chicago, IL: SSI.
- Kempny, M. (1988). *Wymiana i społeczeństwo*. Wrocław: Ossolineum.
- Kempny, M., Szmatka, J. (red.) (1992). *Współczesne teorie wymiany społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of psychological contract: A comparison of traditional and expanded view. *Personnel Psychology*, 56, 895–934.
- Lai, L., Rousseau, D. M., Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547–556.
- Lee, G. J., Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35, 831–847.
- Levi-Strauss, C. (1992). Zasada wzajemności. W: M. Kempny, J. Szmatka (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej* (s. 107–131). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- McGraw, A. P., Tetlock, P. E. (2005). Taboo trade-offs, relational framing, and the acceptability of exchanges. *Journal of Consumer Psychology*, 15, 2–15.
- Montes, S. D., Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1367–1381.
- Montes, S. D., Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1243–1260.
- Moskowitz, G. B. (2009). *Zrozumieć siebie i innych. Psychologia poznania społecznego*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- 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*, 29, 471–485.
- Porebski, Cz. (1999). *Umowa społeczna. Renesans idei*. Kraków: Znak
- Poulson, B. (2005). Interpersonal conflict and relational models theory: A structural approach to injustice. *Representative Research in Social Psychology*, 28, 8–21.
- Purvis, L. J., Cropley, M. (2003). The psychological contracts of National Health Service Nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, 107–120.
- Putnam, R. D. (2008). *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P. (2006). Workplace familism and psychological contract breach in the Philippines. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 563–585.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–579.
- Robinson, S. L., Morrison, E. W. (1995). Psychological contract and OCB: The effect of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289–298.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289–296.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical Report № 2000–02*. Pittsburgh, PA: The Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001a). Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Rousseau, D. M. (2001b). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29, 260–273.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120–127.
- Rousseau, D. M., Schalk, M. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., Sheperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28, 553–570.
- Sanchez-Burks, J., Nisbett, R. E., Ybarra, O. (2000). Cultural styles, relational schemas, and prejudice against out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 174–189.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Sparrow, P. R. (1996). Careers and the psychological contract: Understanding the European context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 479–500.
- Spindler, G. S. (1994). Psychological contracts in the workplace: A lawyer's view. *Human Resource Management*, 33, 325–333.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Thomas, D., Au, K., Ravlin, E. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451–472.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187–206.
- Turnley, W. H., Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 895–922.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowi, B. C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

PRZYPISY

1. Badaniom tym zostanie poświęcona osobna publikacja. Pełne wyniki można uzyskać u autorki.

Załącznik 1.

Treść pozycji kwestionariusza (wersja oryginalna – 35 pozycji)

Instrukcja:

Prosimy o zastanowienie się nad swoją relacją z obecnym pracodawcą i odpowiedź na pytanie (w odniesieniu do każdej pozycji kwestionariusza), jakiego rodzaju oczekiwania wiąże Pani/Pan ze swoim miejscem zatrudnienia (a czego oczekiwać nie można). Proszę wykorzystać skalę, w której **1** – oznacza, że dana pozycja kwestionariusza **w ogóle nie odnosi się do Pani/Pana relacji z pracodawcą**, **5** – oznacza, że dana pozycja **w wysokim stopniu opisuje Pani/Pana relacje z pracodawcą**.

1. Podnoszenie kwalifikacji zwiększających moją wartość dla firmy.
2. Szanse na awans.
3. Stabilność zatrudnienia.
4. Ograniczone zaangażowanie w sprawy firmy.
5. Stałe korzyści dla rodziny.
6. Troska o moje osobiste dobro.
7. Stawianie przede mną coraz trudniejszych obowiązków i zadań, które stanowią dla mnie wyzwanie.
8. Zatrudnienie krótkoterminowe.
9. Poświęcenie krótkoterminowych korzyści firmy na rzecz interesów pracowników.
10. Zatrudnienie może zakończyć się w dowolnym czasie.
11. Pensja i dodatki, na które mogę liczyć.
12. Pomoc w nabyciu umiejętności uznanych na rynku pracy.
13. Kontakty zwiększające szanse na pracę poza firmą.
14. Brak zobowiązania do zapewnienia mi pracy w przyszłości.
15. Pomoc w opanowaniu coraz trudniejszych umiejętności potrzebnych do wykonywania mojego zawodu.
16. Dbałość o moje kwalifikacje wyłącznie w zakresie moich aktualnych obowiązków.
17. Szanse na bycie widocznym wewnątrz firmy.
18. Zatrudnienie tylko na określony i ograniczony czas.
19. Reagowanie na problemy pracowników i ich sytuacje osobiste.
20. Pomoc w jak najlepszym spełnianiu moich obowiązków.
21. Pomoc w osiągnięciu coraz wyższego poziomu kompetencji wewnątrz firmy.
22. Podejmowanie decyzji z uwzględnieniem mojego interesu.
23. Nakładanie na mnie tylko specyficznych obowiązków, ze względu na które byłam/em zatrudniona/y.
24. Stawianie zadań zwiększających moje szanse na rynku pracy.
25. Potencjalne możliwości pracy poza firmą.
26. Troska o moje długoterminowe dobro.
27. Płaca tylko za specyficzne obowiązki, które wykonuję.
28. Praca ograniczona wyłącznie do ściśle zdefiniowanych zadań.
29. Pomoc w osiągnięciu coraz ambitniejszych celów.
30. Pewna i długoterminowa praca.
31. Możliwość rozwoju w mojej firmie.
32. Szanse na bycie widocznym poza firmą.
33. Stabilna płaca przez długi okres czasu.
34. Częsta zmiana zleczanych obowiązków zgodnie z potrzebami rynku.
35. Brak zobowiązania do kontynuowania mojego zatrudnienia.

Skala odpowiedzi:

1	2	3	4	5
wcale	w nieznacznym stopniu	w pewnym	w dużym stopniu	w bardzo dużym stopniu

The psychological contract in organization: The questionnaire of psychological contract

Krystyna Adamska

Institute of Psychology, Gdańsk University

Abstract

Psychological contract refers to employment relationships. It consists of mutual obligations and expectations of an employer and an employee. The state of psychological contract influences conditions of cooperation. Specific expectations of both sides of psychological contract go beyond the formal agreement. Such features of psychological contract as its dynamic nature, organization of individual knowledge of employment relations in cognitive schema decide about its regulative role in organizational behaviors. They are also associated with the openness to organizational change. The content of the psychological contract can take three forms: balanced, relational and transactional. The paper presents results of the research intended to specify psychometric features of the Denis Rousseau Psychological Contract Inventory on the Polish sample. The results suggest that it is possible to apply its modified version in the Polish organizations. This makes it to use the concept of psychological contract not only theoretically but also in the diagnosis and change of employment relations.

Key words: psychological contract, relational contract, balanced contract, transactional contract, employment relations, forms of sociality

Złożono: 7.10.2010

Złożono poprawiony tekst: 18.08.2011

Zaakceptowano do druku: 19.08.2011