

Rozdział 6


Rola kontraktu psychologicznego w realizacji polityki personalnej na przykładzie przedsiębiorstw z branży TSL

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Pracy i Polityki Społecznej

e-mail: anna.rogozinska@uni.lodz.pl

 <https://orcid.org/0000-0002-9376-6915>

Wprowadzenie

Pracownicy są ważnym zasobem strategicznym w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jak zarządzać pracownikami, aby zwiększyć wydajność ich pracy oraz jak zatrzymać kluczowe dla organizacji talenty, to stałe wyzwania, przed którymi stają specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi (Collins i in., 2013, s. 211–225). Przedsiębiorstwa z sektora TSL stoją jednak przed bardziej złożonymi wyzwaniami dotyczącymi kwestii zarządzania potencjałem pracowniczym ze względu na dużą mobilność pracowników, co ogranicza ich rozwój wiedzy, produktywność i innowacyjność oraz transformację w kierunku nowych technologii (Stoilkovska, Markovi, 2015, s. 145–152). W związku z tym pracownicy oczekują od organizacji spełnienia wielu różnorodnych zobowiązań w ramach oficjalnego i nieoficjalnego kontraktu (Hartmann, Rutherford, 2015, s. 158–170). W tym procesie bardzo ważną rolę odgrywa kontrakt psychologiczny. Wpływa on bowiem na postawy i zachowania pracowników, a także na wyniki organizacji (Rogozińska-Pawełczyk, 2020, s. 581–601). Odnosi się on do różnych aspektów relacji pracowniczych w organizacji (Guest, 2004, s. 541–555) oraz konsekwencji przyjmowania i wypełniania wzajemnych zobowiązań służących realizacji celów organizacji (Rousseau, 2004, s. 120–127). Kontrakt psychologiczny opiera się na postrzeganiu i zaangażowaniu pracowników, budując wzajemną odpowiedzialność i zobowiązanie tworzące niepisaną więź między pracownikami a przedsiębiorstwem

(Jaworski i in., 2018, s. 1–12). Może pomóc pracodawcom zrozumieć i przewidzieć zachowania pracowników, skłonić pracowników poprzez zapewnienie im przyjaznego środowiska pracy, wyższych dochodów czy możliwości awansu, do większego zaangażowania, a także spowodować, że w większym stopniu będą realizować cele przedsiębiorstwa poprzez oferowanie swojej specjalistycznej wiedzy i unikatowych umiejętności (Chi i in., 2019, s. 238–253).

W przypadku przedsiębiorstw logistycznych (Jing, 2020, s. 762–768) zastosowanie koncepcji kontraktu psychologicznego w ramach realizacji polityki personalnej może skutecznie poprawić wewnętrzną motywację oraz proaktywność pracowników, oraz zmniejszyć ich mobilność, promując w ten sposób zrównoważony rozwój przedsiębiorstw sektora TSL.

Dotychczas przeprowadzono wiele naukowych analiz dotyczących związku między wypełnianiem założeń wynikających z kontraktu psychologicznego a polityką personalną (w tym praktykami HR) przedsiębiorstw (np. Gibbard i in., 2017, s. 1966; Peng i in., 2016, s. 815–825; Rogozińska-Pawełczyk, 2020, s. 581–601). W szczególności szereg badań empirycznych dowiodło, że praktyki HR w dużej mierze kształtują kontrakt psychologiczny (Conway, Briner, 2009, s. 71–130; Zhang, Morris, 2014, s. 68–90; Rogozińska-Pawełczyk, 2019, s. 9–23). Prowadzone dotychczas badania wykazały ponadto, że koncepcja kontraktu psychologicznego może znacząco stymulować entuzjazm pracowników do pracy, zwiększając tym samym produktywność przedsiębiorstw (Norberg, 2017, s. 375–388). Na podstawie działań organizacji za pomocą polityki personalnej oraz świadomie dobranych praktyk HR pracownicy generują własne postrzeganie relacji, które determinuje ich wzajemne zachowania i reakcje poznawcze (Li i in., 2016, s. 1–10). Innymi słowy, postrzeganie przez pracowników relacji zachodzących między nimi a pracodawcą, które można określić jako kontrakt psychologiczny, wiąże się z przyjmowaną polityką personalną, a ich odpowiednie połączenie może stymulować pożądane postawy i zachowania, a także przyczynić się do wypracowania przez pracowników oczekiwanych rezultatów pracy.

Ze względu na brak opracowań na temat kształtowania polityki personalnej opartej o kontrakt psychologiczny w firmach logistycznych, niniejsze badanie podejmuje analizę włączenia koncepcji kontraktów psychologicznych w politykę personalną przedsiębiorstw z sektora TSL. Wykrycie w Polsce zarysowanej luki badawczej oraz próba jej wypełnienia są istotne także ze względu na znaczenie samej szeroko pojętej branży TSL dla gospodarki naszego kraju. Uzyskane wyniki badań staną się pomocne przedsiębiorstwom logistycznym w wyznaczaniu punktu odniesienia do formułowania polityki personalnej sprzyjającej relacjom pracowniczym, polityki prorozwojowej, promującej transformację w kierunku nowych technologii i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw logistycznych.

Kontrakt psychologiczny a polityka personalna firmy

Koncepcja kontraktu psychologicznego wywodzi się z teorii zachowań organizacyjnych (Zha i in., 2017, s. 35–46). Pierwotnie, w naukach o zarządzaniu była stosowana do opisu relacji między pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi. Kiedy przełożeni przyjmują pozytywne podejście do budowania otwartych relacji pracowniczych, wtedy pracownicy są w stanie wytworzyć silny entuzjazm do pracy (Chen i in., 2014, s. 285–306) i tworzy się między nimi poczucie wypełnienia kontraktu psychologicznego (Tekleab i in., 2019, s. 1–15). Warunki kontraktu psychologicznego nie są spisane, określone, negocjowane czy dyskutowane, ale mogą zostać przeformułowane przez kontekst, który w sposób dorozumiany lub wyraźny przekazujący przyszłe zobowiązania, lub zamiary (Kula, 2017, s. 78–87). W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się podział kontraktów na relacyjne reprezentujące dobra społeczno-emocjonalne oraz kontrakty transakcyjne, reprezentujące materialne interesy pracowników (Rousseau, 2000).

Kontrakt transakcyjny ma charakter czysto ekonomiczny, pieniężny i materialny, stąd istotne znaczenie ma tu precyzyjne określenie wkładów i korzyści. Czas trwania tego rodzaju kontraktu jest stosunkowo krótki i ograniczony, zerwanie jest łatwe, oczekiwane rezultaty są dokładnie ustalone, a odpowiedzialność za ich osiągnięcie wyraźnie określona. Oznacza to, że pracownicy zorientowani na transakcyjne kontrakty psychologiczne postrzegają swoją organizację przede wszystkim jako źródło dochodów i miejsce pracy. Ich wkład jest ograniczony ze względu na niski poziom przywiązania do organizacji. W związku z tym pracownicy o transakcyjnym kontrakcie psychologicznym częściej odchodzą z pracy, ponieważ mają tendencję do traktowania swojego obecnego stanowiska jako punktu wyjścia do dalszej kariery. W ramach tego rodzaju kontraktu zobowiązaniem ze strony organizacji jest tworzenie warunków sprzyjających indywidualnemu rozwojowi zawodowemu, co w konsekwencji sprzyja wzrostowi potencjału zawodowego pracownika na rynku pracy.

Kontrakt relacyjny opiera się głównie na wymianie pracowniczej lojalności wobec organizacji i zaangażowania w realizowanie jej interesów w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia oraz możliwość realizowania kariery wewnątrz organizacji. Ten rodzaj kontraktu zakłada zatrudnienie w dłuższej, nieokreślonej perspektywie, współpracę opartą na wzajemnym zaufaniu i lojalności, stosunkowo luźny związek między wynikami pracy a wynagrodzeniem, wspólnotę przestrzeganych, zarówno przez pracowników, jak i przełożonych norm i wartości oraz grupową odpowiedzialność za osiągnięte wyniki. Kreowanie kariery zawodowej pracowników w relacyjnym kontrakcie psychologicznym spoczywa przede wszystkim na organizacji i wiąże się z tworzeniem możliwości pionowych i poziomych awansów zawodowych, opracowaniem przejrzystego planu awansów pracowniczych oraz

rozwojem pełnoetatowego i długoterminowego zatrudnienia (Rogozińska-Pawełczyk, Gadomska-Lila, 2022, s. 5404).

Na podstawie przytoczonej charakterystyki obu rodzajów kontraktu można stwierdzić, że kontrakt psychologiczny pełni trzy główne funkcje w ramach realizacji polityki personalnej firmy: 1) stabilizującą relację między pracownikami a pracodawcą; 2) podnoszącą świadomość odpowiedzialności pracownika, co pozwala regulować jego postawy i wpływać na zachowanie; oraz 3) zwiększającą identyfikację pracownika z organizacją. Funkcjonowanie polityki personalnej na podstawie kontraktu psychologicznego jest oparte w głównej mierze na interaktywnych relacjach zachodzących między organizacją, pracownikami a poszczególnymi praktykami HR. Prawidłowo działający system interaktywnych relacji mobilizuje subiektywną inicjatywę i kreatywność pracowników. Polityka personalna oparta na kontrakcie psychologicznym wykorzystuje głównie praktyki HR w postaci zarządzania wynagrodzeniami, oceny wyników pracy, awansu zawodowego, systemu nagród i kar oraz innych systemów bezpieczeństwa, a także kompleksowej polityki motywacyjnej dostosowanej do potrzeb pracowników, promującej rozwój i szkolenie zatrudnionych dbając jednocześnie o zrównoważony rozwój przedsiębiorstw logistycznych.

Metodyka badań

Głównym celem badania ilościowego było przybliżenie działania polityki personalnej uwzględniającej realizację kontraktów psychologicznych w przedsiębiorstwach logistycznych. Dokonano ustalenia stopnia ważności poszczególnych zmiennych wchodzących w skład dwóch rodzajów kontraktu psychologicznego (relacyjnego i transakcyjnego) oraz stopnia występowania oczekiwań pracowniczych w ramach istniejących relacji zatrudnienia w firmach logistycznych. Kwestionariusz ankiety badający kontrakt psychologiczny zawierał dwie podskale: kontrakt typu relacyjnego i kontrakt typu transakcyjnego. Klasyfikacja została dokonana na podstawie systemu kategoryzacji wykorzystywanego przez Thompsona i Harta (Thompson, Hart, 2006, s. 229–241). Analiza obu współczynników wykazała, że wszystkie pomiary miały wysoki poziom rzetelności $CR/\alpha > 0,75$. Zmienne sklasyfikowane w kategorii transakcyjnego kontraktu psychologicznego ($\alpha = 0,96$) zawierały elementy ekonomiczne, tj. wynagrodzenie, jego poziom i skład oraz podział zysku ze względu na wkład pracownika, oraz elementy, które mogą być źródłem przyszłych dochodów, np. możliwość rozwoju osobistego lub awansu. Zmienne przypisane do relacyjnego kontraktu psychologicznego ($\alpha = 0,86$) obejmowały takie elementy społeczne jak dobra atmosfera w miejscu pracy, wartości związane z odpowiedzialnością społeczną organizacji i relacjami między pracownikiem a pracodawcą (np. pewność i bezpieczeństwo pracy lub uczciwość pracodawcy). Określenie

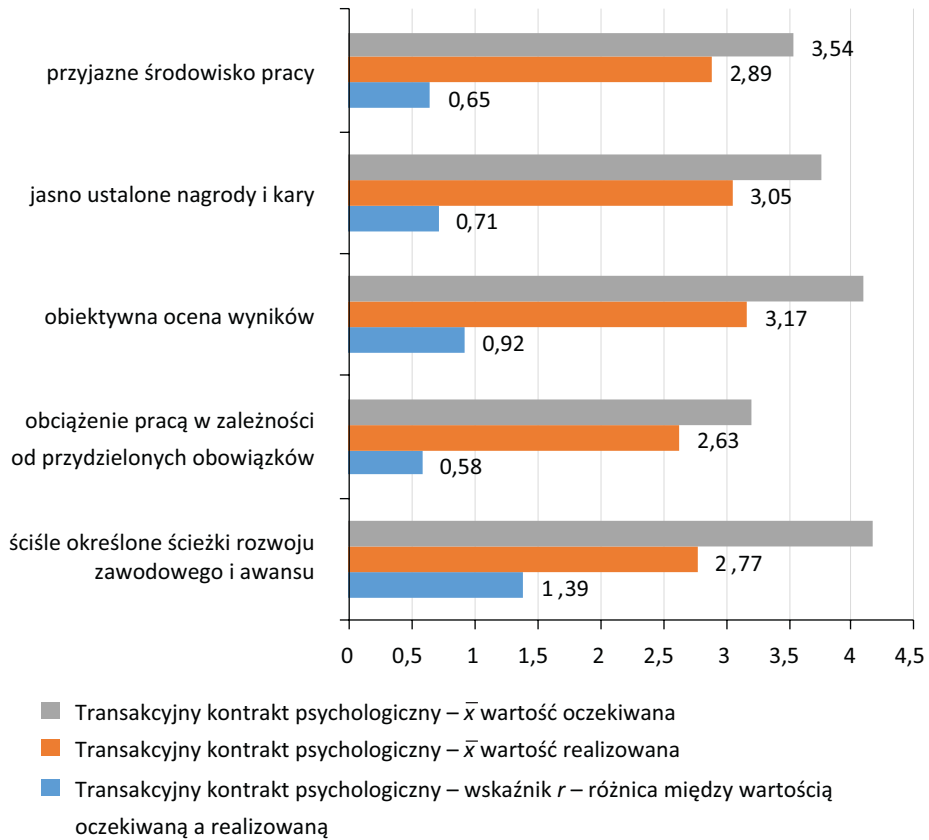
stopnia ważności wiązało się przyporządkowaniem przez respondentów różnym oczekiwaniom wagi od 1 do 5 w ramach 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało, że dana pozycja kwestionariusza „w ogóle nie odnosi się do zachodzącej/oczekiwanej relacji pracodawca-pracownik” a 5 oznacza, że dana pozycja kwestionariusza „w bardzo wysokim stopniu opisuje zachodzącą/oczekiwane relacje”.

Badaniem objęto 103 respondentów, którzy byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach z województwa łódzkiego reprezentujących sektor TSL. Wykorzystano w nim technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). Dane zebrane w ramach każdego wywiadu zostały przeanalizowane pod kątem ścieżki kwestionariusza, która była prowadzona przez skrypt, a także pod kątem spójności narzędzia. W ramach pozyskania próby badawczej zastosowano dobór celowy.

Dane demograficzne próby badawczej wskazują, że 44,9% uczestników stanowiły kobiety, a 55,1% mężczyźni. Połowa z całej grupy respondentów nie ukończyła jeszcze 39 roku życia (50,0%), a prawie trzy czwarte badanej grupy miało wykształcenie na poziomie magisterskim (71,4%). Jeśli chodzi o staż pracy w obecnej firmie, 61,5% respondentów odpowiedziało, że pracowało w badanej firmie do 10 lat, podczas gdy 35,8% badanych respondentów miało 10 lat i więcej doświadczenia. Rozkład stanowisk w hierarchii zawodowej ma standardowy wygląd odwróconego trójkąta. Większość uczestników badania zatrudniona jest na stanowiskach niekierowniczych (74,9%) a mniejszość to menedżerowie (17%) i kadra kierownicza (8,1%).

Realizowane a oczekiwane potrzeby wynikające z kontraktu psychologicznego w opinii badanych pracowników sektora TSL

Poczucie realizacji oczekiwań wynikających z kontraktów psychologicznych są podstawą rozumienia relacji pracodawca-pracownik w ramach prowadzonej polityki personalnej firmy. Transakcyjny kontrakt psychologiczny w swojej istocie stymuluje pracowników do angażowania się w działalność na rzecz firmy głównie a aspektach materialnej polityki personalnej. W niniejszym badaniu wskaźnik oceny ważności zarówno realizowanych, jak i oczekiwanych potrzeb pracowników odnoszących się do kontraktu transakcyjnego podzielono na pięć kategorii: ściśle określone ścieżki rozwoju zawodowego i awansu, obciążenie pracą w zależności od przydzielonych obowiązków, obiektywna ocena wyników, jasno ustalone nagrody i kary oraz przyjazne środowisko pracy. Osiągnięte wyniki przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Transakcyjny kontrakt psychologiczny stan realizowany a oczekiwany

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego wykresu, badani pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach logistycznych najwyżej cenią sobie realizowanie przez organizacje oceny wyników ich pracy na podstawie obiektywnych kryteriów ($\bar{x} = 3,17$), jak również dobrze zwerbalizowany system nagród i kar ($x = 3,05$). Wskazuje to, że w opinii respondentów, na tych dwóch komponentach opiera się obecna polityka personalna badanych firm. Z kolei obciążenie pracą w zależności od przydzielonych obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska pracy zostało w najmniejszym stopniu wskazane przez respondentów ($\bar{x} = 2,63$). Taka postać rzeczy wskazuje na to, że w obecnych czasach, w przedsiębiorstwach logistycznych intensywność pracy wzrasta, co silnie wpływa na pracowników i ich jakość relacji z pracodawcą.

Można zauważyć również, że istnieje większa potrzeba realizacji wszystkich elementów kontraktu transakcyjnego, niż ma to miejsce przy ocenie stanu ich zaspokojenia. Wysokie oczekiwania w stosunku do różnych wskaźników, w szczególności do zapewnienia możliwości rozwoju i awansów ($\bar{x} = 4,16$) oraz obiektywnej ocenie wyników ($\bar{x} = 4,09$), mogą świadczyć, że odgrywają one istotną rolę w efektywnym zarządzaniu

pracownikami w logistyce. Firmy powinny także przywiązywać wagę do zwiększenia poczucia realizacji pozostałych elementów kontraktowych (jak np. obciążenie pracą – $\bar{x} = 3,21$), co spowoduje wśród pracowników wystąpienie pożądanych dla firmy postaw i zachowań, a przede wszystkim pobudzi ich entuzjazm do pracy.

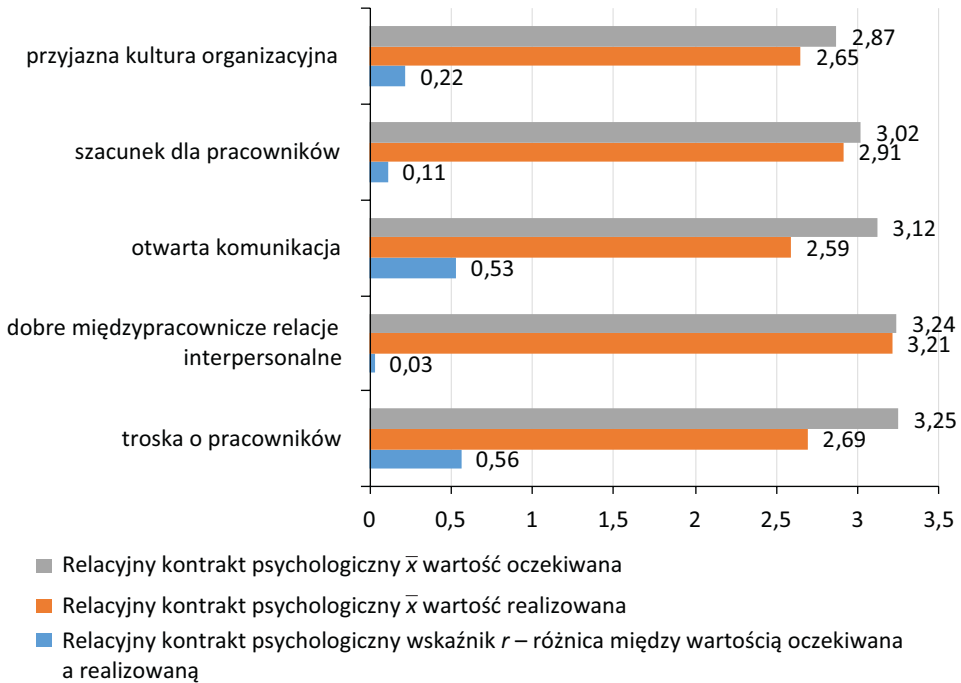
Dodatkowo dokonano wyliczenia wskaźnika r , czyli różnicy między wartością oczekiwaną a realizowaną kontraktu psychologicznego. Wskaźnik określa skalę pracowniczej dysatisfakcji kontraktowej, która oznacza, że im większe r , tym stopień dysatisfakcji kontraktowej jest większy, i odwrotnie. Z przeprowadzonych analiz wynika, że duży stopień niezadowolenia z wypełniania założeń kontraktu psychologicznego dotyczy kwestii inwestowania w rozwój zawodowy i wytyczania ścieżki zawodowej pracowników ($r = 1,39$). Może to świadczyć o występowaniu istotnego problemu w prowadzonej polityce ZZL firm z branży TSL, bowiem swoistą „klasyczną” jest, że właśnie w ramach transakcyjnego kontraktu psychologicznego pracownicy oczekują zwykle możliwości rozwijania swoich *employabilities*. Ponadto wysoki poziom dysatisfakcji kontraktowej dotyczy także kwestii obiektywnej oceny uzyskiwanych przez pracownika wyników ($r = 0,92$).

Relacyjny kontrakt psychologiczny koncentruje się głównie na relacjach interpersonalnych i atmosferze pracy, którą odczuwają pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach logistycznych. Obejmuje on relacje interpersonalne zachodzące pomiędzy pracownikami a menadżerami, relacje interpersonalne pomiędzy samymi pracownikami oraz elementy kształtujące kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. W niniejszym badaniu wskaźnik oceny ważności zarówno realizowanych, jak i oczekiwanych potrzeb pracowników odnoszących się do kontraktu relacyjnego zostały określone jako troska o pracowników, dobre międzypracownicze relacje interpersonalne, otwarta komunikacja, szacunek dla pracowników oraz przyjazna kultura organizacyjna. Wyniki w zakresie realizowanych i oczekiwanych relacyjnych potrzeb kontraktowych przedstawiono na wykresie 2.

Można zauważyć, że respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa logistyczne najwyżej cenią istnienie w firmie dobrych relacji interpersonalnych ($x = 3,21$), a najniżej obecnie funkcjonującą komunikację pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami ($\bar{x} = 2,59$). To właśnie transparentne komunikowanie tego, co się dzieje w firmie oraz o informowanie na bieżąco o planowanych i wdrażanych zmianach, przedsiębiorstwa logistyczne powinny poprawić w zakresie relacyjnego kontraktu psychologicznego.

Podobnie jak w przypadku kontraktu transakcyjnego, respondenci posiadają wyższe oczekiwania co do realizacji wszystkich poddanych badaniu elementów relacyjnego kontraktu psychologicznego niż w przypadku oceny ich zaspokojenia. Respondenci najbardziej oczekują od swojego pracodawcy troski i przywiązywania im dostatecznej uwagi ($x = 3,25$), a także dbałości o utrzymywanie dobrych relacji pracodawca-pracownik ($\bar{x} = 3,24$). Ten drugi element kontraktu relacyjnego okazuje się niemiernie istotny dla pracowników, bowiem zarówno w wartościach realizowanych, jak i oczekiwanych osiąga wysokie wyniki. Jeśli chodzi o oczekiwaną wartość, którą badani ocenili najniżej, to jest to potrzeba utrzymywania

przyjaznej kultury organizacyjnej ($x = 2,87$) oraz okazywanie przez przełożonego szacunku w stosunku do pracowników ($\bar{x} = 3,02$). Może to świadczyć o większym przywiązywaniu wagi do bieżących i krótkoterminowych aspektów personalnych, a także ignorowaniu założeń wynikających z misji, wizji i strategii firmy oraz po-dążaniu za nie do końca sprecyzowanymi wartościami organizacyjnymi.



Wykres 2. Relacyjny kontrakt psychologiczny stan realizowany a oczekiwany

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wskaźnik r , można dostrzec dużo mniejsze różnice, niż miało to miejsce w przypadku kontraktu transakcyjnego, w wartościach poszczególnych wymiarów kontraktu relacyjnego, choć i tutaj największe poziomy dyssatisfakcji kontraktowej dotyczą troski o pracowników ($r = 0,56$) oraz otwartej komunikacji ($r = 0,53$).

Podsumowując, elementy składowe relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego funkcjonującego pośród badanych pracowników sektora TSL nie są w pełni realizowane przez pracodawców, a poziom ich realizacji jest relatywnie niski. Ponadto istnieje pewna rozbieżność pomiędzy poczuciem realizacji poszczególnych potrzeb kontraktowych a powstałymi potrzebami ich spełnienia. W związku z tym przedsiębiorstwa logistyczne powinny opracować wielowymiarową politykę personalną opartą na koncepcji kontraktów psychologicznych, aby skutecznie wyjaśnić motywy zachowania poszczególnych pracowników oraz dobrać bardziej skuteczne metody oddziaływania na te zachowania, a przez to promować zrównoważony rozwój przedsiębiorstw sektora TSL.

Wskazówki dotyczące kreowania polityki personalnej z uwzględnieniem założeń kontraktowych

Kontrakt psychologiczny, który jest realizowany w ramach funkcjonującej polityki personalnej, charakteryzuje się subiektywnością i zmiennością, a stopień poczucia realizacji kontraktu psychologicznego pracowników w przedsiębiorstwach logistycznych będzie się zmieniać w czasie wraz z realizacją ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Jednocześnie, wraz z ciągłą zmianą oraz procesami dostosowawczymi i rozwojowymi, przedsiębiorstwa logistyczne będą stale podnosić wymagania wobec pracowników, co spowoduje, że elementy składowe kontraktu psychologicznego mogą również ulec zmianie. W związku z tym, uwzględniając cechy subiektywności i zmienności pracowników oraz w połączeniu z rozwojem organizacyjnym, przedsiębiorstwa logistyczne powinny formułować politykę personalną na podstawie zasad, które ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Zasady formułowania polityki personalnej w przedsiębiorstwach logistycznych

1	Zasada sprawiedliwości	<p>Odnosi się ona głównie do osobistej świadomości pracowników, czy są sprawiedliwie traktowani w pracy przez swoich przełożonych i pracodawcę.</p> <p>W odniesieniu do formułowania polityki personalnej w ramach wynagradzania, oceny wyników, rozwoju zawodowego, czy awansu zawodowego, poczucie sprawiedliwego traktowania można zapewnić pracownikom poprzez ściśle przestrzeganie ustalonych standardów oceny. Podejmowanie wszystkich decyzji personalnych powinno opierać się o wspólne uzgodnienia <i>managementu</i> i wynikać z założeń misji wizji i strategii firmy. Założenia polityki personalnej powinny być znane wszystkim pracownikom firmy, a komunikowanie o nowych kierunkach czy zmianach powinno odbywać się publicznie, w przejrzysty sposób z szacunkiem i uznaniem dla wszystkich zatrudnionych.</p>
2	Zasada różnorodności	<p>Odnosi się ona do indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników, które mogą się zmieniać w zależności od wieku, stanowiska pracy czy rodzaju podpisanej z pracownikiem umowy o pracę.</p> <p>Podczas realizacji polityki personalnej ważnym staje się relacja bezpośredniego przełożonego i pracownika, podczas której następuje poznanie i określenie różnego rodzaju wymagań poszczególnych pracowników. Wiedza o specyficznych potrzebach i oczekiwaniach pracowniczych, którą przekazuje menadżer działowi personalnemu, staje się filarem formułowania polityki personalnej i dostosowywania określonych praktyk HR do potrzeb każdego pracownika z osobna.</p>

Tabela 1 (cd.)

3	Zasada instrumentalności	<p>Odnosi się ona do traktowania przez pracowników celów organizacji w kategorii środków do realizacji celów osobistych.</p> <p>Formułowanie polityki personalnej powinno zatem opierać się o kształtowanie indywidualnych przekonań pracowników o korzyściach, które uzyskają dzięki wyłożonej pracy i zaangażowaniu w realizację celów organizacyjnych oraz o wytworzenie poczucia, że korzyści, które pracownicy uzyskają z włożonego w pracę wysiłku, przeważają nad kosztami.</p> <p>Pracownicy będą realizować własne cele i potrzeby, tylko jeśli dzięki ich pracy organizacja odniesie sukces. Istotne zatem stają się działania personalne oparte na uczciwym, etycznym traktowaniu i poszanowaniu pracowniczej godności, na postrzeganiu zatrudnionych jako interesariuszy, a nie wyłącznie jako podwładnych, na docenianiu i nagradzaniu wkładu wnoszonego do organizacji, na uzyskiwaniu informacji zwrotnych oraz wspieraniu przez pracodawcę rozwoju kompetencji.</p>
---	--------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badań wskazuje, że pracownicy przedsiębiorstw logistycznych posiadają wysokie oczekiwania w stosunku do każdego elementu obu rodzajów kontraktu psychologicznego, a potrzeba realizacji owych oczekiwań jest większa niż w przypadku oceny ich zaspokojenia. Daje to podstawy do ujęcia koncepcji kontraktu psychologicznego w procesie formułowania polityki personalnej. Proces nawiązywania kontraktu psychologicznego rozpoczyna się przy pierwszych kontaktach z pracodawcą. Wchodząc w świat nowej pracy, każdy kandydat na członka organizacji wnosi osobisty zestaw wartości, kompetencji, wiedzy, norm społecznych, schematów poznawczych, nawyków, przyzwyczajzeń i ekspresję cech indywidualnych. Przekonania zbudowane na podstawie uprzednich doświadczeń zawodowych, z jakimi rozpoczyna pracę dana osoba, mogą diametralnie się różnić od stanu faktycznego. Stąd nawet w ramach jednej organizacji, szczególnie działającej w branży TSL, poziom realizacji kontraktu psychologicznego poszczególnych jej uczestników w ramach przyjętej polityki personalnej może być oceniany odmiennie, wtedy, gdy wszyscy podlegają tym samym personalnym zasadom ogólnym. Biorąc pod uwagę opisane tendencje w kreowaniu polityki personalnej przedsiębiorstw logistycznych, coraz bardziej na ważności zyskuje jakość budowanych relacji pracodawca-pracownik na podstawie zasad sprawiedliwości, różnorodności i instrumentalności.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu dokonano analizy zastosowania koncepcji kontraktu psychologicznego w formułowaniu polityki personalnej przedsiębiorstw logistycznych z sektora TSL. W badaniach empirycznych ustalono oczekiwania, które zdaniem respondentów zatrudniająca ich firma logistyczna spełnia. W dalszym postępowaniu badawczym ankietowani oceniali stopień zaspokojenia oczekiwań wynikających z relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego w obecnym miejscu zatrudnienia.

Z przeprowadzonych badań i analiz wynikają następujące wnioski:

1. Struktura kontraktu psychologicznego składa się z dwóch wymiarów: wymiaru transakcyjnego i wymiaru relacyjnego, które reprezentują główne potrzeby pracowników przedsiębiorstw logistycznych wykonujących swoje obowiązki w ramach codziennej pracy. Mniejsze różnice pomiędzy wartościami oczekiwanymi a realizowanymi dostrzec można w przypadku relacyjnego kontraktu psychologicznego. Jest to dowód na to, że przedsiębiorstwa logistyczne podmiotowo traktują swoich pracowników i przywiązują wagę do społecznych aspektów nawiązywanych relacji pracownik-pracodawca.
2. Respondenci w głównej mierze wysoko cenią sobie realizację przez swojego pracodawcę oczekiwań związanych z: obiektywną oceną wyników, utrzymywaniem dobrych relacji interpersonalnych, jasno ustalonymi nagrodami i karami oraz okazywaniem szacunku pracownikom. Stanowią one ważną podstawę dla przedsiębiorstw logistycznych do formułowania polityki personalnej.
3. Największe oczekiwania pracowników dotyczące potrzeby realizacji składowych obu rodzajów kontraktu psychologicznego wiążą się z: określaniem ścieżek rozwoju i możliwości awansu, troską o pracowników oraz utrzymywaniem dobrych relacji interpersonalnych. Przedsiębiorstwa logistyczne określając założenia polityki personalnej, powinny zatem zwrócić największą uwagę na owe elementy, aby rozsądnie zaplanować rozwój karier w ramach organizacji i zarządzać talentami, poprawić partnerską komunikację z pracownikami i bardziej zaangażować pracowników w procesy partycypacyjne traktując ich jednocześnie jako interesariuszy.
4. Formułując optymalną politykę personalną, przedsiębiorstwa logistyczne powinny kierować się zasadami sprawiedliwości, różnorodności oraz instrumentalności, a także wszędzie tam, gdzie zaistnieje potrzeba, stosować środki zaradcze i sugestie dotyczące poszczególnych elementów relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego.

Spis literatury

Artykuły

- Chen X., Ren T., Knoke D. (2014), *Do Nonprofits Treat Their Employees Differently? Incentive Pay and Health Benefits*, „Nonprofit Management and Leadership”, 24(3), 285–306, <https://doi.org/10.1002/nml.21093>
- Chi W., Liao H., Wang L., Zhao R., Ye Q. (2019), *Incentives to Move Up: Effects of Pay Gaps between Levels on Employee Performance*, „Human Resource Management Journal”, 29(2), 238–253, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12221>
- Collins A.M., Cartwright S., Hislop D. (2013), *Homeworking: Negotiating the Psychological Contract*, „Human Resource Management Journal”, 23(2), 211–225, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00200.x>
- 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”, 24(71), 71–130.
- 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”, 8, 1966, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01966>
- Guest D. (2004), *Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence*, „International Journal of Management Reviews”, 5–6, 1–19, <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
- Hartmann N.N., Rutherford B.N. (2015), *Psychological Contract Breach's Antecedents and Outcomes in Salespeople: The Roles of Psychological Climate, Job Attitudes, and Turnover Intention*, „Industrial Marketing Management”, 51, 158–170, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.017>
- Jaworski C., Ravichandran S., Karpinski A.C., Singh S. (2018), *The Effects of Training Satisfaction, Employee Benefits, and Incentives on Part-time Employees' Commitment*, „International Journal of Hospitality Management”, 74, 1–12, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Jing K. (2020), *Application of Psychological Contract Theory in Incentive Policies of Logistics Enterprises*, „Revista Argentina de Clínica Psicológica”, 29(1), 762–768, <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.103>
- Kula M.E. (2017), *An Extended Research on Subordinates Leader Member Exchange (LMX) Degree, Psychological Contract Breach and Organizational Identification*, „Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series”, 2, 78–87.
- Li J., Wong I.A., Kim W.G. (2016), *Effects of Psychological Contract Breach on Attitudes and Performance: The Moderating Role of Competitive Climate*, „International Journal of Hospitality Management”, 55, 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.010>
- Norberg P.A. (2017), *Employee Incentive Programs: Recipient Behaviors in Points, Cash, and Gift Card Programs*, „Performance Improvement Quarterly”, 29(4), 375–388, <https://doi.org/10.1002/piq.21233>

- Peng K.Z., Wong C., Song J.L. (2016), *How Do Chinese Employees React to Psychological Contract Violation?*, „Journal of World Business”, 51(5), 815–825, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.012>
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2019), *Significance of the Psychological Contract for the Relationship between Highly Effective HRM Systems and Employee Productivity*, „Organization and Management”, 3(186), 9–23.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2020), *The High-performance HRM Systems in Shaping Employee Performance – An Analysis into the Mediating Effect of the Psychological Contract Based on Organisations in Central Poland*, „Journal of Eastern and European Management Studies”, 25(3), 582–602, <http://dx.doi.org/10.5771/0949-6181-2020-3-581>
- Rogozińska-Pawelczyk A., Gadomska-Lila K. (2022), *The Mediating Role of Organisational Identification between Psychological Contract and Work Results: An Individual Level Investigation*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, 19(9), 5404, <https://doi.org/10.3390/ijerph19095404>
- Rousseau D.M. (2004), *Psychological Contracts in the Work-place: Understanding the Ties that Motivate*, „The Academy of Management Executive”, 18(1), 120–127, <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Stoilkovska B.B., Markovi Z. (2015), *The Role of Optimism-Pessimism in Anticipatory Psychological Contract Formation*, „Procedia Social and Behavioral Sciences”, 171, 145–152, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.100>
- Tekleab A.G., Laulié L., De Vos A., De Jong J.P., Coyle-Shapiro J.A.-M. (2019), *Contextualizing Psychological Contracts Research: A Multi-sample Study of Shared Individual Psychological Contract Fulfilment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 29, 279–293, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1608294>
- Thompson J.A., Hart D.W. (2006), *Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contracts Theory*, „Journal of Business Ethics”, 68, 229–241, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9012-x>
- Zha S., Adams A.H., Calcagno-Roach J.M., Stringham D.A. (2017), *An Examination on the Effect of Prior Knowledge, Personal Goals, and Incentive in an Online Employee Training Program*, „New Horizons in Adult Education and Human Resource Development”, 29(4), 35–46, <https://doi.org/10.1002/nha3.20198>
- 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”, 25(1), 68–90, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>

Książki

- Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
- Rousseau D.M. (2000), *Psychological Contract Inventory, Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh (PA).