

Zarządzanie

# Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej

Anna Rogozińska-Pawetczyk



# **Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej

Anna Rogozińska-Pawełczyk

Anna Rogozińska-Pawełczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Instytut Logistyki i Informatyki, Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

RECENZENT

*Aleksy Pochtowski*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Beata Koźniewska*

REDAKCJA

*Monika Wolska-Bryl*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Monika Wolska-Bryl*

KOREKTA TECHNICZNA

*Anna Sońta*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efektoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Jirsak

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Anna Rogozińska-Pawełczyk, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

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

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09961.20.0.M

Ark. druk. 12,25

ISBN 978-83-8220-325-7

e-ISBN 978-83-8220-326-4

<https://doi.org/10.18778/8220-325-7>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
<b>Kontekst polskiej kultury organizacyjnej</b>	<b>13</b>
1.1. Kultura organizacyjna – rozważania definicyjne i koncepcyjne	13
1.2. Polska kultura organizacyjna w świetle badań Hofstede	16
1.3. Wpływ kontekstu kultury organizacyjnej na praktyki HR	22
1.4. Kultura organizacyjna a kontrakt psychologiczny	24
Rozdział 2	
<b>Efektywne HRM w kontekście kulturowym</b>	<b>27</b>
2.1. Dynamika zmian w HRM	28
2.2. W poszukiwaniu praktyk HR	30
2.3. Praktyki HR z punktu widzenia kultury organizacyjnej i osiągania wyników pracy w ramach realizacji kontraktu psychologicznego	35
Rozdział 3	
<b>Kontrakt psychologiczny w organizacji</b>	<b>47</b>
3.1. Koncepcja kontraktu psychologicznego – ujęcie teoretyczne	47
3.2. Zmieniające się relacje pracy i charakter kontraktu psychologicznego	51
3.3. Relacja pracownik–pracodawca w świetle teorii wymiany społecznej	54
3.4. Realizacja lub naruszenie założeń kontraktu psychologicznego	56
3.5. Badania związane z kontraktem psychologicznym w kontekście polskiej kultury organizacyjnej	59
Rozdział 4	
<b>Pośrednicząca rola kontraktu psychologicznego między praktykami HR a postawami, zachowaniami i wynikami pracy pracowników</b>	<b>65</b>
4.1. Mediująca rola kontraktu psychologicznego	65
4.2. Praktyki HR i kontrakt psychologiczny	67

## 6 Spis treści

4.3. Wpływ kontraktu psychologicznego na indywidualne postawy i zachowania pracowników	69
4.4. Postawy i zachowania a wyniki pracy	76
Rozdział 5	
<b>Metodologiczne podstawy badań</b>	<b>81</b>
5.1. Przesłanki dla podjęcia badań własnych	81
5.2. Cele, pytania badawcze i hipotezy w ramach podjętych badań	84
5.3. Metoda i przebieg badań własnych	89
5.4. Metodyka badań jakościowych	91
5.5. Metodyka badań ilościowych	95
5.6. Wpływ rezultatów prowadzonych badań na rozwój wiedzy na temat kontraktu psychologicznego	101
Rozdział 6	
<b>Wyniki badań jakościowych</b>	<b>103</b>
6.1. Kluczowe obszary praktyk HR w polskiej kulturze organizacyjnej	103
6.2. Wpływ realizacji kontraktu psychologicznego na kształtowanie postaw i zachowań pracowników	115
6.3. Dyskusja nad uzyskanymi wynikami	123
Rozdział 7	
<b>Wyniki badań ilościowych</b>	<b>127</b>
7.1. Analiza danych przy użyciu eksploracyjnej analizy czynnikowej	127
7.2. Analiza danych przy użyciu confirmacyjnej analizy czynnikowej	135
7.3. Analiza danych przy użyciu techniki modelowania równań strukturalnych	142
7.4. Weryfikacja postawionych hipotez badawczych	151
7.5. Dyskusja nad uzyskanymi wynikami	154
Zakończenie – wnioski i kierunki przyszłych badań	157
Bibliografia	171
Spis rysunków	193
Spis tabel	195

# Wstęp

Globalizacja otworzyła nowe możliwości coraz większej liczbie organizacji, umożliwiając im przekraczanie granic państw i wkraczanie na nowe rynki pracy. Zapewnienie sukcesu nowo zaistniałego na rynku międzynarodowego przedsiębiorstwa jest niezwykle trudne. Zarówno na krajowych, jak i międzynarodowych arenach biznesowych uznaje się, że pracownicy stanowią ważne źródło przewagi konkurencyjnej (Pocztowski, 2008; Anbuoli i in., 2016: 105–107). Dlatego też najważniejsze jest, aby korporacje przyjęły politykę zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) i praktyki HR, które w najlepszym możliwym sposób wykorzystują w pełni potencjał swoich pracowników (Anbuoli i in., 2016: 105–107). W niniejszej pracy posiłowano się praktykami HR w obszarach: retencji zatrudnienia; szkolenia i rozwoju; wynagradzania pracowników; organizowania pracy indywidualnej i zespołowej, komunikowania i stabilnego zatrudnienia, stosowanymi w badaniach przeprowadzonych przez Finegolda i in. (2000: 497–516), Devine i in. (2007: 333–349), Chanda (2010: 551–566), Ahmada i Schroedera (2003: 19–43) oraz Aycana (2005: 1083–1119). Prowadzone dotychczas badania wskazują na zachodzące relacje pomiędzy praktykami HR a osiąganymi wynikami organizacyjnymi (Lepak i in., 2007: 223–246; Stavrou i in. 2010; 933–962; Sanders i in., 2014: 489–503; Ostroff, Bowen, 2016: 196–214). Ponadto skuteczne HRM może pomóc w generowaniu w dłuższej perspektywie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji (Anbuoli i in., 2016: 105–107), ponieważ w odróżnieniu od technologii i zasobów materialnych łatwych do nabycia w dowolnym momencie przez firmy, kapitał ludzki jest często bardzo trudny do naśladowania lub powielania (Maheshwari, Vohra, 2015).

Mimo że wiele organizacji przekracza granice, aby osiągnąć korzyści płynące z międzynarodowych rynków, umiędzynarodowienie działalności skutkuje osiągnięciem przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy firmy integrują lokalne różnice w zakresie HRM, realizują globalne korzyści ekonomiczne i efektywnie przekazują wiedzę i technologię ponad granicami (Alvesson, 2013). Bez zrozumienia specyficznych czynników organizacyjnych, społeczno-ekonomiczno-kulturowych, menedżerowie nie będą w stanie w pełni wykorzystać dostępnych zasobów i możliwości



(Eskiler i in., 2016: 53–64). Jednym z głównych wyzwań stojących przed menedżerami międzynarodowych korporacji jest skuteczne HRM w różnych kontekstach społeczno-ekonomiczno-kulturowych. Te ostatnie odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu stosunku pracy, ponieważ wiele aspektów umów o pracę zawieranych w oparciu o orientację kulturową pracowników, nie jest do końca spisanych. Niepisana lub nieformalna umowa opiera się na postrzeganiu i interpretacji przez pracownika komunikatu i obietnic złożonych przez pracodawcę, która jest określana mianem kontraktu psychologicznego. Kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w interpretacji idiosynkratycznych i wyraźnych obietnic składanych przez pracodawców swoim pracownikom w procesie realizacji kontraktu psychologicznego. Podczas gdy bezpośrednie i pośrednie skutki naruszenia kontraktu psychologicznego były szeroko badane (Alcover i in., 2017: 4–35; Solinger, 2019: 223–242), niewiele badań zostało przeprowadzonych na temat wpływu realizacji kontraktu psychologicznego na wyniki indywidualne pracownika z pracy. Przedstawione w niniejszej monografii wyniki badań dotyczą realizacji kontraktu psychologicznego, a w szczególności jego pośredniczącej roli między praktykami HR a postawami i zachowaniami pracowników. Badania te zostały przeprowadzone w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.

Teoria wymiany społecznej (Blau, 2009) została użyta jako tło teoretyczne w celu zrozumienia pośredniczącej roli realizacji kontraktu psychologicznego pomiędzy praktykami HR a indywidualnymi wynikami pracowników. W podjętym procesie badawczym wykorzystano podejście wielopłaszczyznowe integrujące zarówno metodologię badań jakościowych, jak i ilościowych. Głównym celem badań jakościowych było poznanie lepszego rozumienia roli, jaką odgrywa kontekst polskiej kultury organizacyjnej w kształtowaniu oczekiwań pracowników oraz sposobu, w jaki reagują oni na spełnienie tych oczekiwań w ramach realizowanego kontraktu psychologicznego. W badaniu jakościowym z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych-IDI (*individual in-depth interview*) częściowo ustrukturyzowanych wzięło udział 56 pracowników średnich i dużych firm (w tym 10 z sektora Business Services Sector). Wywiady pogłębione pozwoliły na uzyskanie szczegółowych opinii i informacji od respondentów na temat doświadczeń związanych z wypełnianiem kontraktu psychologicznego, konkretnych przykładów zachodzących relacji respondenta z pracodawcą, zarówno w sytuacjach, gdy wzajemne zobowiązania były wypełniane lub nie. Pytania miały także na celu określenie kluczowych obszarów z punktu widzenia polskiej kultury organizacyjnej praktyk HR, mających wpływ na postrzeganie realizacji kontraktu psychologicznego przez pracownika. Ponadto, w ramach badania oceniono postrzeganie przez pracowników realizacji założeń kontraktu psychologicznego pod kątem poziomu ich motywacji, satysfakcji z pracy, zaangażowania oraz podejmowania zachowań typu OCB.

Głównym celem badań ilościowych było zbadanie pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego pomiędzy praktykami HR a postawami i zachowaniami pracowników. Dane do badania uzyskano za pomocą wywiadów typu „papier i ołówek” (PAPI), przeprowadzonych z 978 pracownikami pracującymi w różnych firmach funkcjonujących na terenie Polski. Zgodnie z przewidywaniami, wyniki badania wykazały istotne pozytywne relacje pomiędzy sześcioma praktykami HR w obszarze: retencji zatrudnienia, szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizowania pracy indywidualnej i zespołowej, komunikowania oraz stabilnego zatrudnienia, a postawami i zachowaniami pracowników w zakresie: motywacji do pracy, satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i organizacyjnych zachowań obywatelskich, w ramach pośredniczącej roli wypełniania kontraktu psychologicznego. Wyniki ujawniły również istnienie statystycznego związku pomiędzy postawami i zachowaniami pracowników a ich indywidualnymi wynikami. Analiza badań ilościowych była zgodna z wynikami analizy jakościowej.

Badania te stanowią ważny wkład w literaturę z zakresu kształtowania kontraktu psychologicznego w organizacji. Kontrakt psychologiczny ułatwia elastyczne reakcje na wiele zmian organizacyjnych i opiera się na subiektywnych sądach i przekonaniach członków organizacji. Dlatego też może być inaczej rozumiany i postrzegany przez strony kontraktu, w związku z czym może wykroczać daleko poza oficjalne prawne ustalenia, wynikające np. z kodeksu pracy, układu zbiorowego, kontraktu menedżerskiego czy umowy o pracę. Ostatnie zainteresowanie kontraktem psychologicznym przez menedżerów HR koncentruje się głównie na jego zarządzaniu. Jeśli kontrakt psychologiczny jest zdefiniowany jako w dużej mierze ukryty, stwarza to trudności w realizowaniu jego założeń. Dlatego wszystkie działania personalne (począwszy od wejścia pracownika do organizacji, a skończywszy na opuszczeniu przez niego firmy) związane z zarządzaniem kontraktem psychologicznym nie powinny być przypadkowe, ale przybierać charakter regulacyjny.

Poznano odpowiedzi, które praktyki HR są praktykami najlepiej pasującymi do polskiej kultury organizacyjnej. Zidentyfikowano i opisano kluczowe obszary sześciu praktyk HR w znaczący sposób wpływających na realizację kontraktu psychologicznego w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Zbadano pośredniczącą rolę kontraktu psychologicznego w wypełnianiu relacji pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników. Według obecnej wiedzy autorki, jest to jedno z pierwszych badań mających na celu zbadanie odczuć i rezultatów postrzegania przez pracowników kontraktu psychologicznego w organizacjach w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.

Tak zarysowane tło i podejście badawcze znajduje odzwierciedlenie w strukturze niniejszej monografii, na którą składa się siedem rozdziałów.

Rozdział pierwszy „Kontekst polskiej kultury organizacyjnej” rozpoczyna się dyskusją terminologiczną, wyjaśniającą i porządkującą stosowane w literaturze określenia związane z pojęciem kultury i czynników wpływających na nią. Zaprezentowano najbardziej prawdopodobne wymiary kulturowe dla polskiej kultury

organizacyjnej na podstawie badań Hofstede (1980, 1993: 81–93). Rozważania prowadzone są wokół znaczenia kontekstu kultury organizacyjnej na praktyki HR i kontrakty psychologiczne.

W rozdziale drugim „Efektywne HRM w kontekście kulturowym” zaprezentowano podejścia do HRM, bazującego na kryteriach wartości i unikalności tego kapitału. Poszukując odpowiedzi, czym powinno charakteryzować się efektywne HRM, skupiono się na stojących przed nim wyzwaniach. Dokonano przeglądu literatury identyfikującej praktyki HR w polskiej kulturze organizacyjnej, czego efektem było zaprezentowanie sześciu praktyk, które w części empirycznej monografii zostały poddane statystycznej weryfikacji. Przeanalizowano wątki teoretyczne i praktyczne, wskazujące na relacje pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników w ramach pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego.

W rozdziale trzecim „Kontrakt psychologiczny w organizacji” skupiono się na poznaniu i lepszym zrozumieniu koncepcji kontraktu psychologicznego w świetle teorii wymiany społecznej. W syntetyczny sposób zaprezentowano genezę, powstanie i rozwój koncepcji kontraktu psychologicznego, koncentrując się wokół zmian, jakie zaszły w charakterze kontraktu psychologicznego w ciągu ostatnich lat. Rozdział kończy się prezentacją dotychczas prowadzonych badań nad kontraktem psychologicznym w ramach polskiego kontekstu kulturowego.

Rozdział czwarty „Pośrednicząca rola kontraktu psychologicznego między praktykami HR a postawami, zachowaniami i wynikami pracy pracowników” w całości poświęcony jest pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego. Przegląd literatury oraz badań prowadzony był w aspekcie rozpatrywania kontraktu psychologicznego jako regulatora związków zatrudnienia i prawidłowego funkcjonowania pracowników w organizacji. Kolejnym krokiem było omówienie relacji pomiędzy przyjmowaniem postaw i zachowań pracowników, postrzeganym wypełnieniem lub naruszeniem kontraktu psychologicznego pracownika a indywidualnymi wynikami pracowników z pracy.

Piąty rozdział „Metodologiczne podstawy badań” wprowadza do badania, określając tło i przesłanki podjęcia badania, dla którego ustalono cele szczegółowe, pytania i hipotezy badawcze. W rozdziale tym omówiono również znaczenie badania, przedstawiając, w jaki sposób może ono przyczynić się do poznania i ustanowienia praktyk HR w organizacji. Ponadto omówiono znaczenie prowadzenia badań kontraktu psychologicznego w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Przedstawiono krótki opis metodologii stosowanej w odniesieniu do komponentów badania jakościowego i ilościowego.

W rozdziale szóstym „Wyniki badań jakościowych” przedstawiono dane dotyczące komponentu jakościowego. Zaprezentowano je w kontekście kluczowych obszarów praktyk HR, które wpływają na oczekiwania pracowników, a następnie na podejmowanie postaw w zakresie motywacji do pracy, satysfakcji z pracy, zaangażowania oraz podejmowania zachowań typu OCB w oparciu o postrzeganie przez respondentów poziomu realizacji kontraktu psychologicznego. Każdy istot-

ny kulturowo obszar praktyki HR i jej dalszy wpływ na wyniki pracy pracowników zilustrowano za pomocą analizy narracyjnej.

Rozdział siódmy „Wyniki badań ilościowych” przedstawia analizę danych z badania przeprowadzonego wśród pracowników firm działających w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. W celu identyfikacji podstawowych wymiarów oraz statystycznego sprawdzenia poprawności badanych konstruktywów, dane poddano najpierw eksploracyjnej analizie czynnikowej (EFA), następnie confirmacyjnej analizie czynnikowej (CFA), a na końcu użyto techniki modelowania równań strukturalnych (SEM), w celu zbadania zakładanych relacji pomiędzy konstruktywami. Na zakończenie rozdziału, została dokonana ocena dobroci dopasowania pomiędzy proponowanym modelem a zebranymi danymi z użyciem metody SEM.

Monografia kończy się omówieniem wyników i wniosków z analiz jakościowych i ilościowych przeprowadzonych w badaniu. W ramach prowadzonej dyskusji wyciągnięto szereg wniosków i przedstawiono sugestie pomocne w prowadzeniu dalszych badań oraz sformułowano kilka praktycznych implikacji dla praktyki HR. Wszystko to przedstawiono w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. W zamyśle autorki monografia ma stanowić wkład w uporządkowanie i poszerzenie wiedzy w obszarze pojęcia kontraktu psychologicznego oraz zarządzania tym kontraktem w organizacjach, wskazując teoretykom i praktykom, jak w polskich realiach powinno wyglądać zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej.



## Rozdział 1

# Kontekst polskiej kultury organizacyjnej

Kontekst kulturowy odgrywa znaczącą rolę w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji, ponieważ może wynikać z różnic historycznych, społecznych, a także politycznych danego kraju (Tanure, Duarte, 2005: 2201–2217). Praktyki HR mogą prowadzić do długoterminowej przewagi konkurencyjnej organizacji tylko wtedy, gdy są dostosowane do czynników kulturowych i innych czynników kontekstowych (Pocztowski, 2019: 17–33). Aby lepiej zrozumieć ten wpływ, niniejszy rozdział swoją uwagę koncentruje wokół zagadnień związanych z polską kulturą organizacyjną. W pierwszej kolejności przedstawiona została istota kultury organizacyjnej i czynników wpływających na nią. Ze względu na rozpatrywany temat, część rozdziału jest poświęcona określeniu najbardziej prawdopodobnych wymiarów kulturowych dla kontekstu polskiej kultury organizacyjnej na podstawie popularnych badań Hofstede (1980, 1993: 81–93). Rozdział zawiera przegląd literatury na temat wpływu kontekstu kultury organizacyjnej na praktyki HR i kontrakty psychologiczne. Z literatury jasno wynika, że kultura może mieć i ma wpływ na praktyki HR (Pocztowski, 2019: 17–33), jak również na postrzeganie przez pracowników potencjalnego wypełnienia lub naruszenia ich kontraktu psychologicznego (Triandis, 1994; Kickul i in., 2004: 229–252; Schalk, Soeters, 2008; Kats i in., 2010). Takie postrzeganie kontraktu psychologicznego może mieć w następstwie wpływ na postawy i zachowania, a także wyniki pracy pracowników. Dzięki tym dyskusjom, w rozdziale opracowano tło teoretyczne, dotyczące kulturowo kluczowych obszarów praktyk HR wpływających na postrzeganie przez pracowników realizacji kontraktów psychologicznych w polskim kontekście kultury organizacyjnej.

### 1.1. Kultura organizacyjna – rozważania definicyjne i koncepcyjne

Kultura organizacyjna jest elementem analizowanym na gruncie zarządzania, psychologii, socjologii i antropologii. Powoduje to zróżnicowanie podejść do omawianego zagadnienia, a pojawiające się w literaturze definicje charakteryzuje złożoność i wieloznaczność.

Jedna z ogólnych definicji kultury wskazuje, że składa się ona z różnorodnych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania (Kluckhohn, 1951: 181). Jest nabywana i przekazywana głównie przez symbole. Istotny trzon kultury stanowią tradycyjne idee, a zwłaszcza związane z nimi wartości (Kluckhohn, 1951: 181).

W socjologii i psychologii organizacji, kulturę rozumie się w sposób niewartościujący, natomiast w teorii organizacji i zarządzania dominuje ujęcie wartościujące (Hemmatinezhad, 2012: 69–78). Kultura organizacyjna wiąże się przede wszystkim z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa i koncentruje się na zachowaniach ludzkich, które stały się społecznym nawykiem, będącym regularnością dla licznych członków określonej grupy, podporządkowanym pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym.

Geert Hofstede (1980), jeden z pionierów studiów nad kulturą organizacyjną, w następujący sposób określa kulturę: Kultura nie jest cechą charakterystyczną dla jednostek; obejmuje szereg osób, które były uwarunkowane tym samym wykształceniem i doświadczeniem życiowym. Kiedy mówi się o kulturze organizacji odnosi się do zbiorowego programu mentalnego, który różni się od programu innych organizacji. Cameron i Quinn (2006) określają kulturę organizacyjną jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Do najbardziej słynnych definicji kultury należy interpretacja Scheina (2010), według którego kultura jest zespołem podstawowych założeń, które dana grupa ustanowiła w trakcie pokonywania problemów adaptacji do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Kultura jest istotna w zarządzaniu, zrozumieniu zachowań w wydarzeniach społecznych instytucji i procesów (Alvesson, 2013).

Każda organizacja charakteryzuje się właściwą tylko sobie kulturą organizacyjną, skomponowaną według oryginalnego wzoru, bądź będącą odzwierciedleniem koncepcji prowadzenia biznesu przez jego właścicieli. Każdą kulturę można jednak standaryzować, wyodrębniając jej cechy dominujące i przyrównujące je do teoretycznych modeli. Trudno jest zmienić kulturę, jeśli w ogóle jest ona zmienna (Hofstede, 1980). Dzieje się tak głównie dlatego, że kultura jest dzielona przez grupę ludzi i zazwyczaj krystalizuje się w budowanych przez nich instytucjach społecznych: rodzinie, strukturach, organizacjach religijnych, strukturach edukacyjnych, formach rządów prawa, literaturze i organizacjach pracy (Hofstede, 1980, 1993: 81–93).

Eskiler i współpracownicy (2016: 53–64) przyjmują, że kultura organizacyjna powstaje i rozwija się na podłożu konkretnych rozwiązań instytucjonalnych, tworzy pozytywne zachowania w pracy oraz ich wzajemne relacje na różnych poziomach organizacyjnych. Takie rozumienie kultury sprawia, że traktuje się ją jako zmienną zależną, aktywnie kształtowaną przez czynniki kulturotwórcze (Khan, 2018) i wykorzystywaną jako źródło przewagi konkurencyjnej (Eskiler i in., 2016: 53–64). Według ostatnich opracowań (Lorsch, McTague, 2016: 980–995) należy spojrzeć na kulturę jako na efekt zmian. Modyfikacja kultury

organizacyjnej jest kluczem do pomyślnego wdrożenia wszelkich programów mających przynieść wzrost efektywności, a także warunkiem przystosowania do coraz bardziej zmiennego otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa (Cameron, Quinn, 2006).

Przegląd wybranych czynników mających wpływ na kulturę organizacyjną pozwala wyłonić najważniejsze elementy wspólne. Należą do nich: czynniki związane z organizacją i pozaorganizacyjne, mające swe źródło w środowisku zewnętrznym organizacji. A zatem:

- kultura jest zwarta w umysłach ludzi, gdyż to oni tworzą organizację,
- kultura jest spoiwem, które łączy, jednoczy, stabilizuje,
- kultura to całość ludzkich sposobów życia, stosunków międzyludzkich, zaspokajania potrzeb, poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji,
- kultura pomaga wspólnie utrzymać określone zasady zachowań.

Można także powiedzieć, że spłot i kombinacja owych czynników wpływa na proces tworzenia kultury danej organizacji (Rośca, 2008: 561). Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się ogólnie, że kultura organizacyjna to zbiór względnie powszechnie podzielanych wartości i przekonań, determinujących pracownicze postawy i zachowania, wyznaczających normy, reguły i zasady, którym w organizacji powinno się podporządkować, oraz nakreślających wzajemne zobowiązania i oczekiwania, a także zachodzące relacje interpersonalne.

Kultura organizacyjna stanowi potężną siłę napędową każdego pracodawcy. Kultura jest unikalna dla każdej organizacji. Napędzają ją takie czynniki jak: przywództwo organizacyjne czy wytwarzany produkt lub usługa. W przypadku fuzji lub przejęć może być konieczne ponowne zdefiniowanie kultury. Działy HR mogą odgrywać kluczową rolę w tworzeniu lub utrzymaniu kultury poprzez jasne określenie, jaki rodzaj kultury powinna posiadać firma, a następnie zdefiniowanie kultury dla miejsca pracy i wspieranie środowiska pracy. Mocno określona kultura przyciąga pracowników, daje im poczucie celu i podstawę do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Odbiór kultury nie jest jednoznaczny dla różnych ludzi – firmy przyciągają tych, którzy uważają, że kultura jest dla nich pożądana. Atrakcyjność ta może oznaczać wszystko, od posiadania dużej swobody do uczestnictwa w decyzjach biznesowych, po pracę z misją ratowania życia. Podczas gdy odpowiedź na to pytanie wymaga spełnienia szeregu kryteriów, wizerunki kulturowe organizacji, które odniosły sukces, w pełni odnoszą się do tych kategorii: równowaga między pracą a życiem prywatnym, poczucie celu, celebrowanie różnorodności, aktywne uczestnictwo w zarządzaniu i środowisko integrujące ciągle ucznie się (Anbuoli i in., 2016: 105–107).



## 1.2. Polska kultura organizacyjna w świetle badań Hofstede

Teoria wymiarów kultury Hofstede'a stanowi ramy dla zarządzania międzykulturowego, które zostały po raz pierwszy opracowane przez holenderskiego naukowca z dziedziny zarządzania Greeta Hofstede. Wymiary kultury Hofstede opisują wpływ kultury danego społeczeństwa na wartości jego członków oraz to, jak wartości te odnoszą się do ich indywidualnych zachowań (Jackson, 2020: 3–6).

Wielu badaczy konceptualizuje i mierzy kulturę poprzez różne wymiary (por. Kluckhohn, Strodtbeck, 1961; Triandis, 1994; Trompenaars, Woolliams, 2004; Schein, 2010; Project GLOBE, 2004; Hofstede, 1980; Hofstede, 2011: 1–18). Pomimo głosów krytyki, to podejście, oparte na wymiarach, jest powszechne i korzystne, ponieważ zidentyfikowane wymiary kulturowe wykazują zasadność i ustalają związek pomiędzy zjawiskami na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, jak również społecznym (Hofstede, 2011: 1–18).

Hofstede od czasów opublikowania pierwszej i najbardziej przełomowej pracy (1980) bada różnice kulturowe między 40 narodami. Badacz początkowo określił cztery główne międzykulturowe wymiary opisujące kulturę danego kraju lub społeczeństwa: dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm/kolektywizm i męskość/kobiecość. Później, w toku dalszych badań Hofstede (1993) dodał piąty wymiar oparty na: orientacji czasowej. Każdy wymiar stanowi pewnego rodzaju kontinuum, w którym na przeciwległych biegunach pojawiają się skrajne wartości. Te wartości są wskaźnikiem relacji lub też dystansu dzielącego poszczególne kraje i regiony w skali danego wymiaru kulturowego.

Teoria Hofstede'a przetrwała kilkadziesiąt lat, najprawdopodobniej dzięki swojej prostocie oraz praktycznym atutom wraz z proponowanym doradztwem w zakresie zarządzania organizacjami, dlatego z powodzeniem jest wykorzystywana przez innych badaczy.

Poniżej zostały przybliżone wymiary kulturowe Hofstede najbardziej prawdopodobne dla polskiej kultury organizacyjnej. Zostały one ograniczone do wątków bezpośrednio związanych z organizacją, pracą, zarządzaniem, relacjami z ludźmi oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi ze względu na tytułowy obszar zainteresowań.

**Dystans władzy** to miara psychologicznego dystansu między menedżerem a podległymi pracownikami oraz akceptacja istnienia hierarchicznej struktury i nierówności związanej z zajmowaną pozycją. Dystans władzy odnosi się do stopnia, w jakim jednostki akceptują różnice między ludźmi jako uzasadnione i oczekiwane (Hofstede, 2011: 1–18). Kultura organizacyjna, w której dystans władzy jest wysoki, eksponuje różnice między przełożonymi i podwładnymi jako odmienne, z dużymi różnicami statusu. Pracownicy w kulturach o małym dystansie władzy postrzegają mniej różnic hierarchicznych, przełożeni są bardziej otwarci, a różnice

między płciami w odniesieniu do statusu społecznego są mniej wyraźne (Hofstede, 2011: 1–18).

Wyniki kolejnych badań Hofstede pokazują, że wyniki dotyczące dystansu władzy w Polsce są dość wysokie (por. tabela 1.1), co oznacza, że polscy pracownicy akceptują hierarchiczny porządek w organizacjach, jak również w społeczeństwie. Miejsce każdej jednostki w organizacji opiera się na dobrze ustalonej hierarchii. Centralizacja władzy jest powszechna w społeczeństwach o dużym dystansie władzy, a podwładni oczekują, że będą prowadzeni lub kierowani przez przełożonych (Hofstede i in., 2005; 2010).

**Wymiar indywidualizm/kolektywizm** odnosi się do zakresu, w jakim ludzie myślą o sobie jako jednostkach lub jako członkach grup i zgodnie z tym poczuciem zachowują się w życiu. Indywidualizm związany jest ze skupianiem się pracowników na indywidualnych potrzebach i pragnieniach (Hofstede, 2011: 1–18). Polska, jako kraj ze średnim poziomem wymiaru indywidualizmu, podkreśla odpowiedzialność i osiągnięcia poszczególnych jednostek. Z drugiej strony, kultury kolektywistyczne, w tym firmy z Chin, Tajwanu, Meksyku czy Turcji, kładą nacisk na wysiłek grupowy, pracę zespołową i członków grupy (Sung i in., 2020: 15–32). Podstawową kwestią, którą zajmuje się ten wymiar, jest stopień współzależności, jaki członkowie organizacji utrzymują ze sobą. W społeczeństwach indywidualistycznych, w tym w Polsce, ludzie zazwyczaj interesują się tylko sobą i swoją najbliższą rodziną. W przeciwieństwie do nich, osoby o niskim poziomie indywidualistycznym lub wysokim kolektywizmie należą do grupy lub organizacji, która się nimi opiekuje (Hofstede, 2011: 1–18). W krajach rozwiniętych i Europy Zachodniej dominuje indywidualizm, natomiast w krajach słabiej rozwiniętych i wschodnich – kolektywizm; Japonia zajmuje w tym wymiarze pozycję środkową (Hofstede, 2011: 1–18).

W polskich przedsiębiorstwach, w których kultury organizacyjne charakteryzuje średni indywidualizm, pracownicy sami dbają o swoje interesy, panuje przekonanie o trafności decyzji podejmowanych przez pojedyncze osoby, osobista inicjatywa jest nagradzana, a podstawą awansu są osiągnięcia w pracy (Sung i in., 2020: 15–32).

**Męskość/kobiecość** to kolejny wymiar kulturowy, w którym role społeczne wyraźnie się różnią. Męskość odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy wykazują męskie zachowania, takie jak dominacja, niezależność, asertywność, skupienie się na sukcesie materialnym. Natomiast kobiety są reprezentantkami takich cech jak: otwartość, wzajemna zależność, skromność, uczciwość, orientacja na jakość życia, relacje interpersonalne. Kobiecość odnosi się do społeczeństw, w których role pokrywają się, tj. zarówno od kobiet i od mężczyzn oczekuje się, że będą łagodni, skromni, uczciwi, zorientowani na relacje społeczne (Hofstede, 2011: 1–18). W kulturach o wysokim stopniu męskości wyraźnie widać zróżnicowanie płci, rolę, niezależnych wyników, osiągnięć i ambicji. W kulturach o wysokim poziomie

kobiecości kładzie się większy nacisk na równe role płci, jakość życia i pomaganie innym (Hofstede i in., 2005; 2010).

Polska wskazuje na męski wymiar kultury organizacyjnej, gdzie oczekuje się, że menedżerowie będą stanowczy i zdecydowani. Dużą wagę przywiązuje się do wyników, konkurencji i sprawiedliwości. Dla pracowników istotne są wartości ekonomiczne tj.: zarobki, awans czy osiągnięcia zawodowe. W polskich męskich kulturach organizacyjnych menedżerowie dążą raczej do konkurencji niż do konsensusu, a pracownicy cenią sobie możliwości płynące z rozwoju kariery, profitów płynących ze statusu stanowiska pracy oraz niezależności w podejmowaniu decyzji (Sung i in., 2020: 15–32).

Wymiar **unikanie niepewności** to miara tolerancji niepewności i ryzyka, preferowanie sytuacji, w jakich pracownicy są gotowi zaakceptować sytuację niepewności i zmiany, a także działać mimo braku formalnych procedur (Hofstede, 2011: 1–18). Innymi słowy, unikanie niepewności odnosi się do stopnia, w jakim ludzie czują się komfortowo z niejednoznacznością. Tam, gdzie stopień unikania niepewności jest niski, pracownicy są skłonni podejmować ryzyko, łatwiej akceptują zmiany, a przepisy i procedury są modyfikowane w uzasadnionych merytorycznie sytuacjach. Osoby o niskim tym wymiarze są bardziej skłonne „iść naprzód” nie wiedząc, co ich w przyszłości czeka. Wysoki stopień unikania niepewności oznacza niechęć do podejmowania ryzyka, opór wobec zmian, traktowanie przepisów i procedur jako nienaruszalnych. Osoby o wysokim stopniu unikania niepewności kładą duży nacisk na stabilność i pewność oraz preferują różne mechanizmy, które zwiększają poczucie bezpieczeństwa (Hofstede i in., 2005; 2010).

Wyniki badań pokazują, że polską kulturę organizacyjną charakteryzuje wysoki poziom unikania niepewności, gdzie nacisk kładzie się na traktowanie procedur i przepisów jako nienaruszalnych, a planowanie przyszłości prowadzone jest z dużą dozą niepewności i strachem przed zmieniającymi się okolicznościami. Pracownicy podchodzą z powagą do organizacyjnych spraw dnia codziennego. W rezultacie, istnieje niski stopień akceptacji dla nowych, innowacyjnych pomysłów, a duży opór wobec zmian ogranicza chęć podejmowania ryzyka (Sung i in., 2020: 15–32).

**Orientacja czasowa** występuje w podziale na orientację krótko i długodystansową. Długodystansowa orientacja czasowa, to ukierunkowanie na wzmocnienie zachowań, które przynoszą nagrody w przyszłości, np. wytrwałość lub oszczędzanie. Orientacja długodystansowa odnosi się do tego, jak organizacja oraz zatrudnieni w niej pracownicy reagują na obecne i przyszłe wyzwania. Na przeciwnym biegunie znajduje się orientacja krótkodystansowa, która polega na większym zainteresowaniu przeszłością i teraźniejszością. Ważny jest wobec tego np.: szacunek dla tradycji, honorowe zachowanie czy wypełnianie zobowiązań społecznych. Pracownicy w orientacji krótkodystansowej zużywają zasoby w celu zaspokojenia bieżących potrzeb. Z drugiej strony, kultury zorientowane długodystansowo oszczę-

dzają zasoby, aby spełnić długoterminową lub przyszłą wizję własnego rozwoju lub organizacyjną (Hofstede i in., 2005; 2010).

Polska, jako kraj, gdzie dominuje kultura organizacyjna z wymiarem orientacji krótkodystansowej, wskazuje na silne preferencje przestrzegania określonych zasad zgodnie z obowiązującymi przepisami. Pracownicy charakteryzują się poszanowaniem tradycji, a także społecznych i statutowych zobowiązań, niezależnie od ponoszonych kosztów. W polskich organizacjach o tym wymiarze kultury organizacyjnej panuje społeczna presja na dorównanie drugiej osobie, nawet jeśli wiąże się ono z nadmiernymi wydatkami. Ludzie oczekują szybkich rezultatów, dążą do prawdy i do tzw. zachowania „twarzy” (Sung i in., 2020: 15–32).

Zwięzłą charakterystykę wymiarów dla Polski zawiera tabela 1.1. Zamieszczono tam wyniki, jakie uzyskała Polska w stosunku do innych badanych krajów, co plasuje ją na określonej pozycji. Wynik wysoki oznacza wysoki poziom danego wymiaru.

W przypadku indywidualizmu/kolektywizmu, Polska uzyskała wynik 60 i znalazła się na 22–24 miejscu wśród 74 badanych krajów, co sprzyja średniemu poziomowi indywidualizmu. Wymiar dystansu władzy jest na wyższym poziomie, bowiem Polska znalazła się na 27–29 miejscu z wynikiem 68. W polskiej kulturze organizacyjnej występuje niski stopień unikania niepewności. Polska z wynikiem 93 uplasowała się na 9–10 pozycji. Z kolei jeśli chodzi o wymiar męskość/kobiecość, Polska zdecydowanie należy do wymiaru męskości, gdyż w tym badaniu osiągnęła wynik 64 i znalazła się na 14–16 pozycji. Polska należy także do krajów z orientacją krótkookresową, gdyż spośród 39 badanych krajów uzyskała wynik 32 i znalazła się na 24 miejscu.

Wysoki dystans władzy w polskich przedsiębiorstwach wiąże się z tworzeniem relacji o charakterze patriarchalnym między pracodawcą a pracownikami, „spontanizmem” zarządzaniem, małą skłonnością do delegowania zadań. Relacje między polskimi pracownikami charakteryzują się dużym dystansem między kierownikiem–właścicielem a pracownikami oraz bardzo silną solidarnością pracowników skierowaną przeciwko kierownictwu. W firmach nie ceni się wysoko postaw indywidualistycznych. Znaczną wagę przywiązuje się do więzów rodzinnych (nepotyzm) oraz tworzenia koleżeńskich nieformalnych „grup wsparcia”. Pracownicy odczuwają silną potrzebę akceptacji ze strony kolegów, solidarności i harmonii w grupie, choć postaw tych nie traktują w kategoriach „kolektywistycznych”, a raczej jako przejaw indywidualizmu wobec zwierzchników.

Mówiąc o wskaźniku męskości należy zwrócić uwagę na stale utrzymujące się społeczno-gospodarcze uprzywilejowanie mężczyzn – pod względem liczby zatrudnionych, typu, hierarchii zajmowanych stanowisk, płac, możliwości awansu, uregulowań prawnych związanych z zatrudnieniem, a także na zjawisko dyskryminacji kobiet w sferze obyczajowej. Z drugiej strony jednak, dostrzec można skłonność Polaków do myślenia i tzw. zachowań kobiecych – przywiązywania większej wagi do pielęgnowania relacji międzyludzkich niż do rywalizacji, niechęć wobec osób dążących do dominacji.

Tabela 1.1. Charakterystyka i wymiary polskiej kultury organizacyjnej na podstawie badań Hofstede (2005; 2010)

Wymiar kulturowy	Charakterystyka wymiarów	Wynik: maksymalny/uzyskany dla Polski	Pozycja: dla Polski/liczba badanych krajów
Indywidualizm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tożsamość budowana na indywidualizmie;</li> <li>• Zatrudnienie i awans oparte na zasadach i decyzjach związanych z merytoryczną oceną kompetencji;</li> <li>• Zarządzanie w ścisłej relacji z kierownictwem wyższego szczebla;</li> <li>• Wykonanie zadania ważniejsze niż relacje międzyludzkie;</li> <li>• Prawo do prywatności;</li> <li>• Podobna ważność interesu grupy i jednostki;</li> <li>• Samorealizacja nadrzędnym celem jednostki;</li> <li>• Słaby kontekst komunikacyjny;</li> <li>• Media podstawowym źródłem informacji;</li> <li>• Realizowanie celów organizacji dopóki są zbieżne z indywidualnymi celami.</li> </ul>	60/91	22–24/74
Duży dystans władzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oczekiwane i pożądanе nierówności pomiędzy pracownikami;</li> <li>• Centralizacja;</li> <li>• Hierarchiczność w organizacji;</li> <li>• Przywileje menedżerskie i stosowanie symboli statusu;</li> <li>• Władza ważniejsza od prawa;</li> <li>• Przełożony autokratą;</li> <li>• Wartości autorytarne;</li> <li>• Emocjonalne relacje przełożony–podwładny.</li> </ul>	68/104	27–29/74
Wysoki stopień unikania niepewności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentracja na realizacji bieżących celów przez Top management;</li> <li>• Wewnętrzna przedsiębiorczość organizacyjna ograniczona przez procedury;</li> <li>• Duża niepewność i obawa o stabilność zatrudnienia;</li> <li>• Niska odporność na stres;</li> <li>• Wysoka potrzeba korzystania z reguł i zasad;</li> <li>• Co inne, odmienne – jest niebezpieczne;</li> </ul>	93/102	9–10/74

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatywny stosunek do młodych ludzi;</li> <li>• Precyzja i punktualność są nabywane w naturalny sposób;</li> <li>• Opór w stosunku do innowacji;</li> <li>• Motywowanie poprzez bezpieczeństwo zatrudnienia i poczucie przynależności;</li> <li>• Rzadka zmiana pracy, długi staż w jednej firmie</li> <li>• Cenione wartości: sukces, rozwój, działania i wykonanie;</li> <li>• Sympatia dla silnych, a słabi są wspierani;</li> <li>• Życie aby pracować;</li> <li>• Pieniądże ponad czas wolny;</li> <li>• Asertywny i zdecydowany menedżer;</li> <li>• Nacisk na słuszność i sprawiedliwość;</li> <li>• Duża konkurencja między pracownikami;</li> <li>• Rozwiązywanie konfliktów poprzez podejmowanie walki;</li> <li>• Wynagrodzenia oparte na sprawiedliwości;</li> <li>• Kariera jest obowiązkiem mężczyzny, dla kobiety jedną z opcji.</li> <li>• Wysilki szybko przynoszą wyniki;</li> <li>• Krótkotrwałe relacje;</li> <li>• Relatywnie bliskie w czasie nagrody za wysiłek włożony w pracę;</li> <li>• Wysoko ceniona rozwaga i stabilność;</li> <li>• Wartości związane z pracą: wolność, osiągnięcia, myślenie o sobie;</li> <li>• Tradycja ważna, gdy stanowi wkład do teraźniejszości i przyszłości;</li> <li>• Oszczędzanie bez wyrzeczeń;</li> <li>• Uniwersalne zasady co jest dobre a co złe;</li> <li>• Ważny jest czas wolny poza pracą;</li> <li>• Analityczny sposób myślenia;</li> <li>• Lojalność w zależności od potrzeb biznesowych.</li> </ul>		
Męskość		64/110	14–16/74
Orientacja krótkodystansowa		32/118	24/39

**Źródło:** opracowanie na podstawie: Hofstede, Hofstede (2005); Hofstede i in. (2010); Stor (2011). Analizując kontekst polskiej kultury organizacyjnej, posłużono się zastosowaną przez Hofstede (2010) metaforą piramidy – jako struktury powstałej z połączenia wysokiego współczynnika dystansu władzy oraz silnego unikania niepewności; dostrzec można w niej również względnie wysoki współczynnik męskości i średni poziom indywidualizmu oraz krótkookresową orientację czasową.

Z kolei omawiając silne unikanie niepewności, podkreślić należy odczuwaną przez Polaków dużą potrzebę zawodowej stabilności, bezpieczeństwa, przewidywalności, przejrzystości procedur, skłonności do tworzenia ścisłych, mało elastycznych procedur, które z kolei w znacznym stopniu nie są przestrzegane.

W przypadku orientacji krótkoterminowej, relacje wewnątrzorganizacyjne zwykle rozpatrywane są z perspektywy krótkoterminowych zysków, a szybki, spektakularny sukces jest ważniejszy niż stopniowa budowa silnej pozycji rynkowej.

Jak stwierdza Moszkowicz (2000), trudno jest mówić o jednolitej kulturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw. Z jednej strony, istnieje znacząca linia podziału między „drapieżnym”, dynamicznym, choć niestabilnym sektorem prywatnym oraz często nieefektywnym, skostniałym strukturalnie, zapewniającym jednak pracownikom stabilność i bezpieczeństwo socjalne sektorem państwowym. Z drugiej strony, przemiany kulturowe związane z „wymianą pokoleń”, stymulowaną przez dostosowywanie się do wyzwań, stawianych przez liberalny wolnorynkowy kapitalizm, powodują, że polska kultura organizacyjna wciąż ewoluuje i upłyną lata, zanim przybierze swój ostateczny kształt (Moszkowicz, 2000: 180–181).

Podsumowując, zastosowana metoda analizy daje pewien wgląd w polską kulturę organizacyjną w ujęciu Hofstede. Należy jednak mieć na względzie, że z czasem obraz kultury organizacyjnej może podlegać zmianom. Badania przeprowadzone w empirycznej części książki mogą rzucić na powyższy opis nieco inne, nowe światło, związane z kontekstem polskiej kultury organizacyjnej.

### **1.3. Wpływ kontekstu kultury organizacyjnej na praktyki HR**

Zgodnie z zasobowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, osiągnięte wyniki indywidualne oraz organizacyjne są skutkiem właściwego i terminowego połączenia wszystkich zasobów korporacyjnych (Khoreva, Wechtler, 2018: 227–243). Zauważono, że praktyki HR mogą nie tylko prowadzić do lepszych wyników firmy, ale również stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, ponieważ są one zazwyczaj niejednoznaczne, często unikalne i trudne do naśladowania (Katou, Budhwar, 2012: 793–809). Jednak coraz więcej badań empirycznych wskazuje na to, że praktyki HR nie zawsze stanowią źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, chyba że są powiązane z czynnikami kulturowymi i innymi czynnikami kontekstowymi, wynikającymi z globalnej natury wielu firm (Lorsch, McTague, 2016: 980–995; Jermisittiparsert, Wajeetongratana, 2019: 416–431).

Globalizacja i umiędzynarodowienie wpłynęło na transfer nie tylko produktów i usług, ale również praktyk zarządzania przedsiębiorstwem. Praktyki HR są przenoszone głównie z krajów wysoko rozwiniętych do tych, które wciąż należą do rozwijających się (Aycan i in., 2007: 11–32). Globalne firmy, działające na kilku

kontynentach i w wielu krajach o różnych orientacjach społeczno-ekonomicznych i kulturowych, stoją przed poważnymi wyzwaniami związanymi z wdrażaniem wypracowanych już praktyk HRM w różnych krajach, w których mają siedziby (Aycan i in., 2007: 11–32; Anbuoli i in., 2016: 105–107). Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi obecnie rozszerzenie tradycyjnych wymogów dotyczących skutecznego zarządzania ludźmi. Nadal wymagane jest rozumienie ludzkich postaw i zachowań oraz umiejętne ich wywoływanie. Wymagana jest również wiedza i zrozumienie różnych funkcji personalnych, a także zdolność do pełnienia tych funkcji zgodnie z celami organizacyjnymi. Niezbędna jest również świadomość istniejących celów gospodarczych, społecznych i prawnych stanowiących często ograniczenia w wykonywaniu tych funkcji. Do ważnych czynników, które w przedsiębiorstwach międzynarodowych wpływają na praktyki HR należą: otoczenie kulturowe, sektor, w którym działa dana firma, stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność na rynkach kraju pochodzenia oraz krajów goszczących, a także udział zatrudnionych z wymienionych krajów wraz z postawami kierownictwa odzwierciedlone przez przyjętą filozofię zarządzania (Pocztowski, 2002). Skuteczne wdrażanie praktyk HR zależy w dużej mierze od stopnia, w jakim są one postrzegane jako odpowiednie, zarówno przez menedżerów, jak i ich podwładnych (Aycan i in., 2007: 11–32; Lee, 2017). Dokładne zrozumienie kultury i innych elementów kontekstowych, w ramach wdrażania praktyk HR, jest ważne, aby maksymalizować organizacyjne rezultaty.

Pomimo powszechnego zastosowania teorii HRM, charakter praktyk z zakresu HR obejmuje znaczną część lokalnego wpływu. W każdym kraju, praktyki HR są zakorzenione w historycznych, politycznych i społecznych różnicach (Stor, 2011). Lee i współpracownicy (2017) twierdzą, że w odróżnieniu od aspektów uniwersalnych, lokalnie istotne aspekty praktyk HR opierają się na wartościach, postawach i zachowaniach pracowników związanych z pracą: te głęboko zakorzenione wartości i postawy mają silne powiązania ze środowiskiem zawodowym, kulturowym, społecznym, historycznym i religijnym pracowników a także położeniem geograficznym kraju w którym mieści się organizacja. Innymi słowy, są osadzone w ich społeczeństwach. Ze względu na to głębokie zakorzenienie praktyk HR w strukturze danego kraju, import lub transfer praktyk HRM z krajów rozwiniętych do rozwijających się stwarza ryzyko nieoczekiwanych rezultatów (Tanure, Duarte, 2005: 2201–2217). Dla przykładu, w latach 90., kiedy w wielu krajach Europy Centralno-Wschodniej, w tym w Polsce, rozpoczęła się liberalizacja gospodarcza i nastąpiły znaczące zmiany własnościowe w wielu nowo utworzonych lub własnościowo przekształconych firmach, praktyki HR wprowadzono bezpośrednio od pierwotnego środowiska instytucjonalnego, które odegrały nadrzędną rolę w ramach nowej własności i zarządzania.

Zależność między elementami kultury i praktykami HR, otworzyła kilka ścieżek badawczych. Ogólna teoria systemów (Bertalanffy, 1984), teoria społecznego uczenia się (Latané, 1981) i teoria instytucjonalna (Landreth, Collander, 1998)



stwarzają podwaliny wykorzystania kontekstu społecznego, ekonomicznego i organizacyjnego do praktycznych działań w zakresie HRM (Aycan i in., 2007: 11–32). Trompenaars i Woolliams (2004) uważają, że kultura odgrywa pośredni wpływ na praktyki HR. Mimo że kulturowe czynniki kontekstowe pomagają w określeniu strategii, misji i wizji organizacji, kulturowo uwarunkowane preferencje zarządzających oraz ogółu oczekiwań pracowniczych są wyborem odpowiednich praktyk (Anbuoli i in., 2016: 105–107). Kanungo i Jaeger (1990: 1–23) proponują teoretyczny model dopasowania kulturowego, który wyraźnie łączy kulturę organizacji z praktykami HR. W modelu tym proponuje się, aby kultura organizacji opierała się na dwóch podstawowych elementach: zadaniach i pracownikach. Menedżerowie wdrażają praktyki HRM w oparciu o przekonania i wartości pracownicze zakorzenione w kontekście socjo-kulturowym, a także w oparciu o rodzaj zadań zleczanych pracownikom (Kanungo, Jaeger, 1990). Ważne jest bowiem nie tylko to, „co” pracownicy robią, ale również, „jak” się zachowują w trakcie realizacji określonych zadań. Spójność praktyk HR i kultury oznacza, że wartości organizacji wspierają realizację praktyk HR. Taką spójność trudno jest mierzyć, jednak niedopasowanie bardzo szybko staje się widoczne.

Wiedza na temat kultury organizacyjnej jest zatem bardzo przydatna, ponieważ uświadamia ograniczenia wynikające z konieczności dokonywania wyboru kierunków działania oraz najskuteczniejszych w perspektywie konkretnych organizacji praktyk HR. Ważne jest zatem, aby ustalić, czy kontekst kultury organizacyjnej wspiera realizację działań z zakresu polityki personalnej, a jeśli nie, to czy i jakie działania można przedsięwziąć, aby ukształtować kulturę zgodną z nową koncepcją HRM.

## **1.4. Kultura organizacyjna a kontrakt psychologiczny**

Istnieją związki kultury organizacyjnej i kontraktu psychologicznego. Obie kategorie operują bowiem podobną treścią. Podstawę ich istnienia stanowią preferowane wartości i zachowania, jedynie skala odniesień jest różna. Kulturę organizacyjną traktuje się często jako rozszerzenie kontraktu psychologicznego, a sam kontrakt jako kwintesencję kultury organizacyjnej. Mimo sugerowanej tożsamości obu kategorii, jednoznaczność nie zawsze ma miejsce. Wynika to przede wszystkim z faktu, że wiele elementów kultury organizacyjnej pozostaje poza percepcją pracowników, a w przypadku kontraktu samo jego zawarcie zwykle przybiera idiosynkratyczny charakter, co wpływa również na ułomną percepcję jego treści.

Normy i wartości kulturowe mogą odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu kontraktu psychologicznego i związanych z nim oczekiwań i zobowiązań w ramach relacji pracodawca–pracownik w danej kulturze organizacyjnej (Peng i in.,

2016: 17–33). Kontekst kulturowy może kształtować sposób, w jaki poszczególni pracownicy otrzymują i przetwarzają informacje w swoim środowisku kulturowym (Kickul i in., 2004: 229–252). Specyfika kontraktu psychologicznego polega na tym, że nie powstaje on w wyniku pojedynczej transakcji. Wszelkie nieformalne umowy, które pracownik zawiera, zawsze wnoszą w relacje jego nagromadzone doświadczenia i pewne właściwości osobowe. Nie każdy z pracowników zdaje sobie sprawę, że formułując określone oczekiwania wobec organizacji, odwołuje się do nagromadzonej sumy świadomej i podświadomej wiedzy, co czyni ten kontrakt czymś nie do końca określonym. Jego nieprecyzyjność podtrzymuje również druga strona umowy, odwołując się do kultury organizacyjnej. W związku z tym, kultura organizacyjna może wpływać na postrzeganie oczekiwań pracowników i związane z nimi obowiązki, które zazwyczaj określają kontrakt psychologiczny pracownika z jego pracodawcą (Kickul i in., 2004: 229–252). Według Rousseau i Schalk (2000), kontrakty psychologiczne, choć są zjawiskiem subiektywnym, to także pozostają pod wpływem kulturowym. Kontrakty opierają się na wzajemnych obietnicach, które mogą przybierać różne formy. Na przykład, oczekiwania mogą być oparte na probabilistycznych przekonaniach na temat przyszłych zdarzeń (np. „Czuję, że prawdopodobnie w niedługim czasie dostanę podwyżkę”) lub normatywnych przekonaniach na temat tego, co powinno się zdarzyć (np. „Myślę, że jeśli pracownicy dobrze wykonują swoją pracę, to powinni awansować”). Obietnice będą spełnione, jeśli druga strona to zakomunikuje lub będzie zachowywała się w sposób, który doprowadzi do przekonania, że obietnica została spełniona. Na przykład, pracownik może wierzyć, że otrzyma podwyżkę po pewnym czasie, ponieważ dostrzega w innych organizacjach tendencję do podwyżek płac w ramach nabywanego stażu pracy. Innym przykładem może być sytuacja, w której pracownik jest przekonany o czekającym go awansie, ponieważ przełożony powiedział mu, że awansuje w ciągu najbliższego roku.

W związku z tym, pracownicy i pracodawcy zazwyczaj uważają, że dotychczasowe praktyki, takie jak ustalanie wynagrodzenia na podstawie wyników lub stażu pracy, oraz gotowość pracowników do zaakceptowania tych praktyk wskazują na działania, których mogą oczekiwać od siebie nawzajem w przyszłości. Poleganie na słowach w odróżnieniu od obserwacji zachowań przy składaniu obietnic może się różnić w zależności od kraju (Kats i in., 2010).

Zazwyczaj na społeczeństwa składa się zbiór politycznych, religijnych, ekonomicznych i rodzinnych instytucji, które są ściśle powiązane ze zjawiskiem kultury (Kluckhohn, 1951: 181). Każda z nich może skutecznie kształtować praktyki związane z zatrudnieniem i sposób, w jaki poszczególne osoby ich doświadczają (Rousseau, 1989: 121–139; 1995; 1998: 217–233). Rousseau i Schalk (2000) zidentyfikowali dwa główne czynniki kulturowe, które mogą wpływać na charakter kontraktów psychologicznych:

1. Strefa negocjacji: stopień, w jakim pracownicy danej kultury mają swobodę zawierania różnych rodzajów relacji wymiany, które mogą być powiązane

ze zwyczajami społecznymi, obowiązującymi regułami i prawami, aktualnie posiadanym statusem społecznym (Rousseau i Schalk, 2000), a także z pełnionymi rolami zawodowymi i rodzinnymi ze względu na płeć pracownika (Kickul i in., 2004: 229–252);

2. Milczące założenia kultury: stopień, w jakim dana kultura postrzega obietnice jako wiążące. W kulturach tradycyjnych – sztywnych obietnice są uważane za wypełnione (postrzegane jako wiążący kontrakt); w kulturach elastycznych obietnice są często rozumiane jako próba podjęcia wysiłków zmierzających do wypełnienia obietnicy (tzn. wynik nie jest gwarantowany) (Rousseau, Schalk, 2000). Takie postrzeganie wiążącego i oczekiwanego charakteru składanych obietnic może z pewnością wpłynąć na postrzeganie przez pracowników sposobu, w jaki obietnice te są realizowane. W bardziej sztywnych kulturach organizacyjnych oczekiwania pracowników są zazwyczaj wysokie, jeśli chodzi o całkowite wypełnienie obietnic złożonych przez pracodawcę, podczas gdy w bardziej elastycznych kulturach oczekiwania dotyczące wypełnienia obietnic są dość niskie (Rousseau, Schalk, 2000).

Na tej podstawie Wellin (2013) sformułował oryginalną definicję kultury organizacyjnej, która częściowo wiąże się z relacjami między ludźmi, w tym z umową zawieraną w ramach kontraktu psychologicznego. Kultura organizacyjna to wyuczone, wspólne oczekiwania i umowy osobiste zawierane między pracownikami organizacji, dotyczące tego, co mają sobie wzajemnie dawać, i wpływające na ich zachowanie na co dzień. Jest to bardzo dynamiczny punkt widzenia, zmienia bowiem sposób postrzegania kultury organizacyjnej, uzupełniając ją o sposób oddziaływania kultury na pracownika, a także o działania pracownika na rzecz kultury organizacyjnej.

## Rozdział 2

# Efektywne HRM w kontekście kulturowym

Współczesne organizacje stają w obliczu próby zwiększenia elastyczności zatrudnienia i jednoczesnego wzrostu przywiązania pracowników do organizacji. Firmy, chcąc utrzymać harmonijne związki, osiągać wspólne korzyści i realizować interesy własne i pracowników, w ramach różnych rodzajów strategii personalnych wprowadzają określone praktyki HR. Celem niniejszego rozdziału jest zarysowanie podejścia do HRM, bazującego na kryteriach wartości i unikalności kapitału ludzkiego w kontekście kultury organizacyjnej.

Nowe trendy w ewolucji i transformacji stosunków pomiędzy pracodawcami i pracownikami stały się w ostatnich czasach tematem dyskusji wśród naukowców z dziedziny zarządzania. Współczesna nauka wyraźnie wskazuje, że niezależnie od geograficznej lokalizacji i przyjętej kultury organizacyjnej, każde przedsiębiorstwo staje przed nowymi wyzwaniami w obszarze HRM, które pokrótce zostały nakreślone w pierwszej części rozdziału.

W dalszej kolejności dokonano przeglądu literatury głównie z zakresu psychologii zarządzania, w celu zdobycia większej ilości szczegółów, które mogą przyczynić się do lepszego wyjaśnienia, w jaki sposób realizować politykę personalną w oparciu o praktyki HR.

Końcowa część rozdziału została poświęcona zilustrowaniu oraz scharakteryzowaniu praktyk HR, ze wskazaniem na sześć najbardziej istotnych obszarów: retencji zatrudnienia, szkoleń i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji oraz stabilnego zatrudnienia. Rozdział zamyka syntetyczny opis praktyk HR, które przyczyniają się do sprawnego HRM w ramach funkcjonującego kontraktu psychologicznego w organizacji. Przeanalizowano wątki teoretyczne i praktyczne, wskazujące na relacje pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników w ramach pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego.

## 2.1. Dynamika zmian w HRM

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM) jest współczesną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej organizacji, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności. Nadrzędnym celem HRM jest dostarczanie wartości interesariuszom przez osiągnięcie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z celami organizacji (Pocztowski, 2007: 34). HRM, jak to jest praktykowane dzisiaj, funkcjonuje w dynamicznej interakcji funkcji personalnych z celami organizacji. W istocie, planowanie zasobów ludzkich musi być ściśle skoordynowane z funkcjami strategicznymi i związane ze strategicznym planowaniem w organizacji. W rezultacie, wysiłki w dziedzinie HRM są ukierunkowane na zapewnienie większego wsparcia w osiąganiu celów organizacji, niezależnie od rodzaju organizacji. Idea HRM polega na traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków. HRM staje się coraz ważniejsze w dzisiejszym konkurencyjnym świecie. Wiele tradycyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej jest obecnie mniej efektywnych niż kiedyś (Maheshwari, Vohra, 2015).

Menedżerowie HR stoją przed wieloma wyzwaniami związanymi z obecnym otoczeniem biznesowym, jakim jest globalizacja, różnorodność pracowników, postęp technologiczny oraz zmiany w środowisku polityczno-prawnym w zakresie technologii informatycznych. Tradycyjne źródła, takie jak technologie produkcyjne i procesowe, rynki regulowane, łatwiejszy dostęp do zasobów finansowych czy fizycznych lub korzyści skali nadal zapewniają przewagę konkurencyjną, ale w mniejszym niż dotychczas stopniu, pozostawiając kulturę organizacyjną i możliwości wynikające z bardziej wydajnych praktyk HR jako stosunkowo bardziej istotne (Anbuoli i in., 2016: 105–107). Twórcy koncepcji HIWP oraz HPWS uważają, że można sformułować listę praktyk HR silnie oddziałujących na wzrost wydajności organizacyjnej (za: Borkowska, 2007: 38). Ponadto, uwzględnianie oczekiwań pracowników i wzmacnianie ich motywacji wewnętrznej prowadzi do powstania postawy zaangażowania pracowników w realizację celów firmy, osiągnięcia przez nią wysokiej efektywności i trwałej przewagi konkurencyjnej (Rogozińska-Pawełczyk, 2016a).

Wyzwania są zawsze równoważone szansą na uruchamianie nowych działań. Powszechna dziś nieprzewidywalność i niestabilność rynku spowodowana pandemią koronawirusa, w połączeniu ze zwolnieniami, niedoborem talentów i szybkimi zmianami w technologii, wskazuje na zwiększone wyzwania dla działów zajmujących się zasobami ludzkimi (HR). Podczas gdy odpowiednie wykorzystanie zasobów ludzkich było kluczowym tematem dyskusji w ostatniej dekadzie, organizacje wciąż borykają się z problemem, jak dokonać tej strategicznej zmiany jako dział (Krishna, Prasad, 2012: 29–34).

Rola HR jako strategicznego partnera biznesowego wynika zarówno z inicjatyw firmy, jak i własnych pracowników. Jednym z czynników, który wspiera HR w lepszym funkcjonowaniu w świecie biznesu i staniu się kluczowym partnerem biznesowym jest odpowiednie wykorzystanie odpowiedniej technologii. Technologia może pomóc HR w ocenie możliwości, zarządzaniu ryzykiem, podejmowaniu działań i komunikacji z pracownikami. Pomiar osiągniętych wyników pracy pracowników i powiązanie ich z ogólnymi celami biznesowymi jest niezbędne do osiągnięcia widocznych wyników na poziomie korporacyjnym. Jednak zbyt mała lub zbyt drobiazgowość liczba kryteriów oceny wyników pracy nie będzie kompatybilna z ogólnymi celami firmy. Z pewnością dział HR musi brać pod uwagę takie czynniki jak kultura, motywowanie i wynagradzanie oraz umiejętności pracowników, które dostarczą namacalnych danych wiążących wyniki pracowników z ogólnym sukcesem firmy (Pellet, 2015: 4–6).

W obecnych czasach ważne staje się uczynienie działań z zakresu HR etycznymi. Konieczność wprowadzenia mechanizmów zapewniających etyczne postępowanie pracowników zwiększa się wraz z upływem czasu. Kierownik działu HR musi uważnie sprawdzać aplikacje na stanowiska i zatrudniać głównie tych, którzy potrafią budować organizację opartą na wartościach.

Drucker (2003) wspomina, że wiele dużych firm zredukowało liczbę szczebli menedżerskich, eliminując warstwy i przeformułując linie raportowania w swoich organizacjach. Owe zmiany są szczególnie pożądane w czasie przejść i fuzji, a także w czasie recesji gospodarczej, która niebawem nastąpi. Chodzi o to, aby utrzymać najlepszych pracowników, którzy w czasie bessy będą pracować efektywnie i wydajnie.

Wartość zarządzania różnorodnością staje się coraz ważniejsza z powodu: wzrostu liczby starszych pracowników oraz kobiet na rynku pracy, wzrostu udziału emigrantów w ogólnej liczbie pracowników, wzrostu mobilności siły roboczej, karier międzynarodowych i ekspatriantów. Staje się coraz bardziej powszechne posiadanie doświadczenia międzynarodowego jako warunku wstępnego do awansu zawodowego na wiele stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla. Organizacje, które potrafią lepiej zarządzać różnorodnością, wykazują większą elastyczność, ponieważ poszerzyły swoją politykę, są bardziej otwarte, mają mniej standardowe metody działania i rozwinęły umiejętności radzenia sobie z oporem wobec zmian (Warwas, 2019).

O sukcesie HRM w pokonywaniu wyzwań świadczy nie tylko zwrot z inwestycji, ale także efektywność, skuteczność i praktyki HR. Niewątpliwie technologia odgrywa kluczową rolę w rozwiązywaniu wszelkich wyzwań z zakresu HR, ułatwiając tworzenie rozwiązań optymalizujących sukces. Wszystkie wielkie firmy poszukują najlepszych sposobów na realizację zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jednak myślenie o HR tylko jako o dziale przysłania sens funkcji, jaki HR odgrywa w całym przedsiębiorstwie. Dlatego też, zamiast traktować HR jako wyizolowany dział, firmy powinny skoncentrować się na procesach

dotyczących ludzi w całym przedsiębiorstwie, których integralną częścią jest HR (Anbuoli i in., 2016: 105–107).

HRM może dynamicznie zmieniać się i uwzględniać w polityce personalnej takie warianty, które pasują do szczególnych okoliczności. Stosowanie wytycznych, zasad i punktów odniesienia jest ważne, ale elastyczność odgrywa jeszcze większe znaczenie, szczególnie w przypadku ludzi. Ważne jest, aby stworzyć elastyczne środowisko, w którym stara się o zatrudnienie najlepszych potencjalnych pracowników. HR powinno łączyć wszystkie składniki sukcesu i wykorzystywać w tym celu osiągnięcia technologiczne. Skuteczne przekształcanie wyzwań związanych z zasobami ludzkimi w szansę na stanie się wybranym pracodawcą tworzy dynamiczne miejsce, w którym ludzie chcą pracować i decydować się na pozostanie w firmie.

Wszystkie powyższe wyzwania zwiększają presję na menedżerach HR, aby przyciągać, zatrzymywać i pielęgnować najbardziej utalentowanych pracowników. Osoby zajmujące się zasobami ludzkimi w organizacji nie mogą ignorować tych wyzwań, powinny skupiać się na projektowaniu i wdrażaniu innowacyjnych mechanizmów rozwoju kompetencji pracowników, aby przygotować ich do podjęcia pojawiających się wyzwań. Rozwój ostatnich trzech dekad zmienił oblicze i praktykę biznesową, a zmiany te stawiają menedżerów przed wieloma szansami i wyzwaniami (Anbuoli i in., 2016: 105–107). Nigdzie te wyzwania nie są bardziej wyraźne niż w obszarze HRM. Można się spodziewać, że w przyszłości pojawią się nowe problemy i wyzwania, które będą wymagały odpowiednich działań. Ewolucyjne czynniki biznesowe i ekonomiczne wywołują zmiany w obszarze zasobów ludzkich, które wymagają, aby przygotowanie do zmian było procesem ciągłym.

Działy HRM jako strategiczny partner biznesowy, pomimo że obecnie kładą nacisk na wydobycie z pracowników określonej wartości i uczynienie ich bardziej strategicznymi, to nadal wielu menedżerów HR nie jest do tego odpowiednio przygotowanych ani nie posiada do tego odpowiednich narzędzi.

## 2.2. W poszukiwaniu praktyk HR

Lista praktyk HR, które mogą mieć wpływ na wyniki poszczególnych pracowników i organizacji, jest dość długa<sup>1</sup>. Na przykład Gephart i Van Buren (1996: 21–36) twierdzą, że wybór praktyk powinien być determinowany poprzez potrzeby organizacji, które są unikatowe. Dla osiągnięcia wysokiej efektywności nie trzeba implementować wszystkich praktyk, warunkiem koniecznym jest za to synergia

1 M. Juchnowicz stwierdza, iż praktyka ZZL to „odpowiednio dobrany i wykorzystywany zespół działań (...), dotyczących zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim lub konkretnego elementu tego systemu, pozwalający na osiągnięcie najlepszych wyników i przewagi biznesowej” (Juchnowicz, 2011: 15).

wynikająca z dopasowania praktyk HR do uwarunkowań związanych z pracownikiem i organizacją. Okazuje się, że nie każda praktyka HR może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej (Lepak, Gowan, 2010; Guest, 2011: 3–13; Sanders i in., 2014: 489–503). Sukcesu w węższym ujęciu upatruje się w stosowaniu odpowiednich praktyk HR, jednakże wprowadzenie samych rozwiązań organizacyjnych, bez odpowiedniej ich konfiguracji, nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.

Studia nad relacją poszczególnych praktyk HR a wynikami organizacyjnymi oraz innymi czynnikami pośredniczącymi, wskazują na istnienie wielu pozytywnych zależności. Na przykład zakres, w jakim organizacja docenia swoich pracowników ma pozytywny wpływ na to, jak firma radzi sobie na rynku (Rogozińska-Pawelczyk, 2019: 9–23). Istnieje pozytywna relacja pomiędzy systemami pracy opartymi na zaangażowaniu pracowników a prawdopodobieństwem utrzymania się firmy na rynku (O'Reilly, Tushman, 2013: 324–338). Podobny związek zachodzi pomiędzy poziomem wykorzystania zasobów ludzkich i wzrostem zatrudnienia (Lepak, Gowan, 2010). Praktyki typowe dla HPWS są powiązane z innowacyjnością: większość praktyk HPWS zwiększa poziom innowacyjności firmy oraz przedsiębiorczości wśród pracowników (Borkowska, 2010). Wiązki praktyk HR wpływają również na wzrost poziomu zachowań typu OCB, co skutkuje dalej lepszą komunikacją i dzieleniem się wiedzą (Guest, 2011: 3–13). Organizacje, w których występuje praca zespołowa i dzielenie się informacjami, a pracownicy mają pewność zatrudnienia i dostęp do elastycznych warunków pracy, wypuszczają na rynek więcej innowacyjnych produktów (Jermsittiparsert, Wajeetongratana, 2019: 416–431). Kultura organizacyjna często opiera się na zaangażowaniu pracownika, co obniża poziom dobrowolnych odejść z pracy (Cho, Lewis, 2012: 4–23). Pomaga to zatrzymać w organizacji utalentowanych pracowników wraz z posiadaną przez nich wiedzą i pozwala na lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, co redukuje koszty i wtórnie wpływa na wydajność organizacji (Kour i in., 2019: 226–232).

Zauważyć też można negatywne zależności pomiędzy relacją poszczególnych praktyk HR a efektami oraz innymi zmiennymi. Na przykład, maksymalizacja zysku organizacji bez brania pod uwagę strony pracownika jest szczególnie negatywnie oceniana w ramach HPWS (Danford, 2003: 569–587). Jeśli praktyki HR prowadzą do tego, że pracownicy pracują więcej i dłużej kosztem życia prywatnego, może to mieć negatywny wpływ na satysfakcję z pracy (Roberts, David, 2020: 1–8). Zbyt wygórowane oczekiwania dotyczące osiągnięć pracowników mogą prowadzić do napięć i konfliktów w miejscu pracy a duża autonomia w działaniu pozytywnie działa na przeciętnego pracownika, ale u menedżera zwiększa poziom odczuwanego stresu (Geeta, Pandey, 2011: 222–228). Zbyt wysoki poziom zaangażowania pracownika może spowodować wystąpienie negatywnych emocji, np. podwyższonego poziomu stresu (Geeta, Pandey, 2011: 222–228), poczucia presji z osiągniętych wyników (Danford, 2004: 569–587) lub syndromu wypalenia zawodowego (Skowron-Mielnik, 2016: 152–163), którego negatywne konsekwencje mogą być silniejsze niż pozytywne skutki upełnomocnienia czy partycypacji



w podejmowaniu decyzji. Sprzeczne wyniki dotyczące wpływu poszczególnych praktyk HR wskazują na ich unikatowy charakter.

Istnieje sześć ważnych kwestii związanych z wdrażaniem praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Naidu i Chand, 2013: 241–258). Po pierwsze, praktyki HR motywują pracowników do poprawy jakości świadczonych usług. Po drugie, pozwalają rozwinąć i wyostrzyć wiedzę, talenty i umiejętności pracowników. Po trzecie, wpływają na to, aby właściwi pracownicy zostali zatrudniani na odpowiednich stanowiskach. Po czwarte, zapewniają wszystkim równe szanse zatrudnienia. Po piąte, gwarantują sprawiedliwe wynagrodzenie i korzyści dla wszystkich. Po szóste, zmniejszają stres pracowników, obciążenie pracą i poprawiają jakość życia zawodowego dla wszystkich.

Większość, jeśli nie wszystkie praktyki HR, mogą wpłynąć na kształtowanie kontraktów psychologicznych. Na przykład, rozmowy kwalifikacyjne stają się okazją dla organizacji do komunikowania oczekiwań wobec potencjalnych pracowników. Przekazywanie informacji istotnych, dotyczących treści kontraktów psychologicznych nie ogranicza się jedynie do nowo zatrudnionych. Guzzo i Noonan (1994: 447–462) twierdzą, że proces komunikacji poprzez praktyki HR jest ciągły. Sonnenberg (2006) uważa, że praktyki HR mogą przekazywać wiadomości dotyczące zobowiązań organizacji do przyszłych działań oraz wskazują standardy osiągnięcia wyników pracy związanych z konkretnymi obowiązkami pracowniczymi. Praktyki HR mogą funkcjonować jako kanały komunikacji, poprzez które organizacje obiecują pewne korzyści pracownikom i oczekują określonych wkładów pracowniczych.

Poszczególne praktyki HR mogą przekazywać pracownikom konkretne korzyści. Polityka równych szans obiecuje sprawiedliwe traktowanie, otwarta polityka komunikacyjna obietnicę dostępu do informacji, a badanie satysfakcji pracowniczej obiecuje np. partycypację w podejmowaniu decyzji. Jak wskazano powyżej, praktyki HR mogą być interpretowane obietnicą korzyści, która przekształca się w obowiązek określonego wywiązania się z zaciągniętego zobowiązania (Conway, Briner, 2009: 71–130). Inwestowanie w szkolenia z przywództwa staje się okazją do kształtowania zachowań przywódczych lub ogólnie stanowi informację o wypełnieniu przez organizację zobowiązań co do rozwoju zawodowego pracowników. Rekompensata związana z oczekiwanymi wynikami pracy pracowników stanowi obietnicę godziwej płacy i wskazuje szczegółowo standardy wypełniania zobowiązań. Z kolei elastyczne godziny pracy mogą spełnić obowiązek dotyczący wsparcia pracownika w sferze życia rodzinnego, samochód firmowy spełnia obietnicę uznania, program mentoringu może przyczynić się do spełnienia obowiązku dotyczącego rozwoju kariery zawodowej.

Ponadto Guzzo i Noonan (1994: 447–462) twierdzą, że pracownicy mogą polegać na wynikach ewaluacji praktyk HR w celu weryfikacji, czy oraz w jakim stopniu spełnili obowiązki wobec organizacji. Również Latorre (2019: 1–15) wykazał, w jaki sposób pracownicy korzystają z praktyk HR, by sprawdzić ich dopasowanie

do rzeczywistości organizacyjnej. Na przykład, pracujący rodzic może otrzymać od organizacji obietnicę wynikającą z tworzenia przyjaznego środowiska pracy, możliwość czasowej pracy z domu. Jeżeli przypisane zadania oraz ich wydajność jest niedostosowana do zaoferowanej telepracy, obietnica pracodawcy związana z zapewnieniem pracownikowi przyjaznego środowiska pracy może być postrzegana jako niespełniona (Latorre i in., 2019: 1–15). Dlatego wypełnianie obiecanych wcześniej zachęt stanowi odmienne znaczenie od funkcji, jaką pełnią praktyki HR w kontekście kontraktów psychologicznych. Podsumowując, prawie wszystkie praktyki HR mogą przyczynić się do realizacji konkretnych obietnic, pod warunkiem właściwego ich doboru. Jednakże rola, jaką odgrywają poszczególne praktyki HR dla indywidualnego pracownika zależą od zawartości kontraktu psychologicznego oraz jego priorytetów, poza tym mogą one różnić się znacznie między różnymi grupami pracowników (Rogozińska-Pawełczyk, 2016a).

Takie praktyki HR jak rekrutacja, ocena wyników czy wynagradzanie zostały wyróżnione jako szczególnie istotne dla realizowania kontraktów psychologicznych (Niehoff i in., 2001; Rousseau, 1995, 2004; Sims, 1994). Również Guest i Conway (2001) wykazali szereg, jak nazywają, „progresywnych” praktyk HR związanych ze stanem wypełniania kontraktu psychologicznego. Należą do nich: pracownicze zachowania kooperacyjne, udział w podejmowaniu decyzji, zaangażowanie, motywacja, organizacyjne zachowania obywatelskie, innowacyjność oraz wyniki i rezultaty pracy. Zastosowanie większej liczby tych praktyk z większym odsetkiem zatrudnionych w organizacji odnosi się do osiągnięcia bardziej pozytywnych rezultatów organizacyjnych.

Ponieważ nie ma dwóch identycznych skutków wprowadzania poszczególnych praktyk HR przez organizacje, konfiguracja określonych wiązek praktyk, wpływu kultury organizacyjnej i otoczenia zewnętrznego organizacji tworzy niepowtarzalny system oraz układ korzyści i strat, zarówno dla organizacji, jak i dla samych pracowników.

Powołując się na Rousseau i Frieda (2001: 1–13), Tsui (2004: 491–513), Shapiro i współpracowników (2007: 129–152) oraz Dewettincka i Remue (2011: 37–49), praktyki w zakresie HR mogą różnić się na podstawie odrębności w wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach środowiskowych występujących w różnych obszarach geograficznych oraz różnych typach organizacji. Dewettinck i Remue (2011: 37–49) argumentowali, że czynniki kulturowe, polityczne, prawne, ekonomiczne i społeczne każdego narodu różnią się. Kontekstowe podejście do HRM podkreśla, że czynniki specyficzne dla danego kraju wpływają na praktyki HR stosowane przez organizacje. Dewettinck i Remue (2011: 37–49) zasugerowali, że przyszli badacze powinni porównać praktyki HRM stosowane w różnych kulturach organizacyjnych.

Podobnie, Lengnick-Hall i współpracownicy (2009: 64–85) zwrócili uwagę na potrzebę skupienia się naukowców na praktykach HR w gospodarkach rozwijających się. Lengnick-Hall i in. (2009: 64–85) podkreślili, że ważne jest zbadanie

praktyk HR w celu rozszerzenia w owych gospodarkach strumienia badań w dziedzinie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Lengnick-Hall i współpracownicy (2009: 64–85) oparli swoje argumenty na paradygmacie kontekstowym. Podkreślają oni, że ze względu na kraj w którym funkcjonuje organizacja, praktyki HR są kreowane w oparciu o pięć wewnętrznych i sześć zewnętrznych czynników środowiskowych. Do wewnętrznych czynników środowiskowych zaliczana jest: technologia, struktura, rozmiar, żywotność, etapy cyklu rozwoju organizacji i strategia biznesowa. Sześć zewnętrznych czynników środowiskowych dotyczy: przepisów prawa, społecznych uwarunkowań, politycznych, dotyczących rynku pracy, charakterystyki przemysłu i kultury narodowej.

Opierając się na badaniach Lengnicka-Halla i współpracowników (2009: 64–85) oraz Dewettincka i Remue (2011: 37–49), Dries (2013: 272–285) podkreślił, że praktyki zarządzania talentami stosowane przez organizacje różnią się w zależności od obszarów geograficznych. Clinton i Guest (2013: 529–551) zasugerowali, że w istniejącej literaturze brak jest konsensusu co do tego, jakie praktyki HR są najbardziej istotnymi praktykami. Clinton i Guest (2013: 529–551) oparli swoje argumenty na perspektywie nieprzewidzianych zdarzeń, która sugeruje, że praktyki HR są określane przez trzecią zmienną, znaną również jako nieprzewidziane okoliczności. Zmienne warunkowe są unikalnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi zmiennymi środowiskowymi, które są obecne w różnych konfiguracjach geograficznych.

Przeprowadzono wiele badań, aby sprawdzić różnice w obieranych praktykach HR ze względu na kulturowe uwarunkowania organizacyjne. W szczególności, Ahmad i Schroeder (2003: 19–43) przeprowadzili badania, mające na celu uogólnienie wpływu praktyk HR na zarządzanie operacyjne w różnych krajach i branżach, a ich wyniki stanowią ogólne wsparcie dla owych praktyk HR. Dla osiągnięcia wysokiej efektywności nie trzeba implementować wszystkich praktyk, warunkiem koniecznym jest za to synergia, która jest wynikiem dopasowania praktyk HR do uwarunkowań związanych z pracownikiem i organizacją (Borkowska, 2007). W niniejszej pracy posiłkowano się praktykami HR w obszarze: retencji zatrudnienia, szkolenia i rozwoju, wynagradzania pracowników, stosowanymi w badaniach przeprowadzonych przez Finegolda i in. (2000: 497–516), Devine i in. (2007: 333–349) oraz Chanda (2010: 551–566). Ponadto, dotychczas prowadzone badania wskazały na praktyki HR w obszarze: retencji zatrudnienia, szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikowania oraz stabilnego zatrudniania jako sześć praktyk HR w głównej mierze wykorzystywanych przez organizacje (Ahmad, Schroeder, 2003: 19–43; Aycan, 2005: 1083–1119).

## **2.3. Praktyki HR z punktu widzenia kultury organizacyjnej i osiągania wyników pracy w ramach realizacji kontraktu psychologicznego**

Biorąc pod uwagę szeroki zakres praktyk HR uwzględniono zestaw sześciu, które powinny być brane pod uwagę w różnych kontekstach kulturowych (praktyki HR w obszarze: retencji zatrudnienia, rozwoju i szkolenia, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji, stabilnego zatrudniania).

Poniżej zaprezentowano najważniejsze z praktyk HR, których zastosowanie może z powodzeniem wpłynąć na wyniki pracy pracowników poprzez realizację kontraktów psychologicznych w ramach kontekstu kulturowego organizacji.

### **Retencja zatrudnienia**

W celu zatrzymania pracowników charakteryzujących się właściwościami niezbędnymi w osiągnięciu celów organizacji ważne miejsce zajmuje proces rekrutacji i selekcji. Prawidłowe procesy doboru mogą zapewnić, że odpowiednie osoby, posiadające pożądane cechy i wiedzę zostaną zatrudnione, tak, aby wpasowały się w kulturę organizacji (Aycan, 2005: 1083–1119). Organizacje, które dążą do rozwoju, muszą zatrudniać pracowników w pełni dopasowanych do celów i wartości firmy (Fiske, 2006: 293–299). Dotychczasowe badania, obejmujące różne grupy pracowników, wykazały, że rygorystyczny proces doboru pracowników może prowadzić do wyższej wydajności organizacyjnej (Gibbard i in., 2017: 1966). Przyciąganie i rekrutacja odpowiednich pracowników nie tylko zwiększa wyniki pracy pracowników, ale może również przyczynić się do zmniejszenia rotacji pracowników (Li, 2016: 1–10). Innymi pozytywnymi rezultatami udanej selekcji i praktyk rekrutacyjnych jest zatrudnienie pracowników, którzy mogą inicjować i podejmować właściwe decyzje we właściwym czasie. Firmy, które zatrudniają odpowiednich ludzi do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, mogą szybciej reagować podczas nieoczekiwanych sytuacji i zmian (Kaya, 2006: 2074–2090). Kaya (2006: 2074–2090) argumentuje, że podczas procesu selekcji, firmy powinny w jak największym stopniu poznać postawy i zachowania pracowników wobec rozwiązywania przyszłych problemów i pracy zespołowej.

Tworzenie kontraktu psychologicznego zaczyna się od procesu rekrutacji i selekcji. Jeżeli podczas rekrutacji i selekcji oczekiwania kandydata na pracownika i pracodawcy są w miarę zbieżne, gwarantuje to pozytywny skutek nawiązania kontraktu. Większość osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji ma tendencję do zbyt pozytywnego i życzliwego tworzenia perspektyw pracy w organizacji, co może w przyszłości w percepcji pracowników stać się przyczyną naruszenia

warunków kontraktu (Chang, Chin, 2018: 175–185). Podczas rekrutacji realistyczna zapowiedź pracy jest warunkiem koniecznym do nawiązania realnego kształtu umowy wymiany i takiegoż postrzegania całej organizacji. Badania wskazują, że realistyczna zapowiedź pracy zwiększa adaptację pracownika do pracy i organizacji, a także zmniejsza luki między wymagowanymi oczekiwaniami a rzeczywistością. Po drugie, pracownik, który dokona świadomej decyzji, ma większą gwarancję, aby pozostać lub nawet zwiększyć zaangażowanie w organizację. Ponadto, realistyczna zapowiedź pracy pomaga pracownikowi skutecznie uporać się z oczekiwanymi nieprzyjemnymi sytuacjami w pracy, których się spodziewa (Wells i in., 2011: 373–396). Co więcej, realistyczna rekrutacja może w późniejszym czasie chronić organizację przed oskarżeniami o łamanie ustalonych zasad warunków kontraktu – „Powiedzieliśmy ci, że trzeba pracować długie godziny” (Chang, Chin, 2018: 175–185).

Michie i Sheehan-Quinn (2001: 287–306), wskazali, że zatrudnianie na podstawie odpowiedniego procesu selekcji tworzy w ramach kultury organizacyjnej właściwą kulturę wzrostu produktywności poprzez wzmocnienie wewnętrznych więzi między menedżerami i pracownikami, co skutkuje mniejszą rotacją pracowników. Firmy muszą przyciągać kompetentnych pracowników, których wartości i cele są zgodne z wartościami wpisanymi w kulturę organizacyjną (Aycan, 2005: 1083–1119). W doborze kandydatów do pracy konieczny jest szeroko zakrojony monitoring. Jedną z głównych praktyk wielu japońskich firm motoryzacyjnych rozpoczynających działalność w USA był rygorystyczny proces zatrudniania. Wiele selekcji przeprowadzono w celu znalezienia odpowiednich osób, które najlepiej pracowałyby w nowym środowisku, które mogłyby się uczyć i rozwijać i które wymagałyby minimalnego nadzoru (Pfeffer, 2005: 95–106). Singapore Airlines, często wymieniane jako jedno z najbardziej cenionych linii lotniczych na świecie, są niezwykle wybiórcze przy zatrudnianiu nowych pracowników, a w proces zatrudniania bezpośrednio zaangażowana jest najwyższa kadra kierownicza (Cho i in., 2006: 262–277). Southwest Airlines i Lincoln Electric to dwie inne firmy, które odniosły sukces stosując bardzo rygorystyczny proces selekcji (Pfeffer, 2005: 95–106).

## **Rozwój i szkolenia**

Działania szkoleniowe i rozwojowe mają kluczowe znaczenie zarówno dla przetrwania organizacji na rynku oraz utrzymania właściwej pozycji konkurencyjnej, jak i dla pracowników, zwiększając ich umiejętności i osiągnięte wyniki pracy (Kaya, 2006: 2074–2090; Jiang i in., 2012: 1264–1294). W związku z tym, jedną z najważniejszych konsekwencji zmieniających się podstaw sukcesu konkurencyjnego jest stale rosnące znaczenie pracowników posiadających odpowiednią wiedzę i umiejętności, aby z powodzeniem wykonywać swoje obowiązki (Kats i in., 2010). Szkolenia są istotnym składnikiem HPWS, ponieważ opierają się na wzroście wiedzy,

umiejętności i inicjatywy pracowników w zakresie identyfikacji i rozwiązywania problemów, inicjowania zmian w metodach pracy oraz brania odpowiedzialności za jakość wykonywanych obowiązków (Zhang, Morris, 2014: 68–90).

Programy rozwojowe mogą zwiększyć poziom umiejętności pracowników, prowadząc do wzrostu wyników pracy (Rogozińska-Pawelczyk, 2019: 9–23). Szkolenia mogą również przyczynić się do stworzenia wysoko wykwalifikowanych o uniwersalnych umiejętnościach talentów (Dries, 2013: 272–285). Według Sandersa i współpracowników (2014: 489–503) posiadanie pracowników o zróżnicowanych umiejętnościach i zdolności adaptacji do szybko zmieniających się okoliczności ma kluczowe znaczenie dla sukcesu każdej firmy. Inne badania wykazały pozytywny związek szkoleń z wynikami pracy pracowników (Birdi i in., 2008: 467–501), efektami długoterminowymi, jak zaangażowanie organizacyjne (Wilson, 2008), a także przyszłymi wynikami osiąganymi po ukończonym szkoleniu (Wright i in., 2005: 409–446).

Wielozadaniowość pracowników, poprzez uczestniczenie w programach szkoleniowych, może prowadzić do osiągnięcia lepszych wyników poprzez zmianę ról w zależności od potrzeb organizacji (Li i in., 2016: 1–10). Ponadto, szkolenia są skutecznym sposobem na przezwycięzenie czynników obniżających osiągnięcie wyników pracy i satysfakcję pracowników z pracy (Kaya, 2006: 2074–2090). Podobnie jak stabilność zatrudnienia, szkolenia i rozwój mogą prowadzić do realizowania założeń kontraktu psychologicznego wśród pracowników. Firma, która stale szkoli i rozwija swoich pracowników, w rzeczywistości zwiększa ich wartość rynkową, co wpływa na ich wyniki pracy i zaangażowanie oraz zmniejsza motywację do odejścia z firmy (Vlachos, 2008: 74–97). Praktyki HR, takie jak szkolenia i rozwój, wpływają na kształtowanie się postaw i zachowań pracowników, które odbywa się w ramach wypełniania treści kontraktu psychologicznego (Wright, Nishii, 2006). Zwiększanie szansy na zatrudnienie lub realizację kariery zawodowej w ramach organizacji poprzez szkolenia jest ważną rzeczą leżącą głównie po stronie pracodawcy w kontekście realizowania warunków umowy (Tekleab i in., 2019: 1–15). W związku z tym, zapewnienie szkoleń może być postrzegane jako relacyjny składnik zobowiązań pracodawców w ramach kontraktu psychologicznego, co wskazuje, że jego wypełnienie jest mniej prawdopodobne w przypadku krótkookresowych transakcyjnych umów lub pracy tymczasowej (Wangithi, Muceke, 2012: 117–122).

Obecnie pracownicy troszczą się o to, by mieć możliwość uczenia się i podejmowania decyzji w firmie. Większość ludzi instynktownie chce się uczyć, co różni ich od bycia „szkolonym”. Nauka jest środowiskiem, które promuje zdolność do zdobywania wiedzy, czy to poprzez szkolenie, dostęp do wiedzy specjalistycznej w formie mentorów, czy też udział w innowacyjnych projektach. Lojalność wobec jednej firmy szybko odchodzi do przeszłości. Podczas gdy kultura przyciąga nowych pracowników, powodem, dla którego pozostają oni w firmie jest fakt, że środowisko pracy jest pełne wyzwań i odgrywa duże znaczenie, przyczyniając

się do wzrostu i rozwoju pracowników. Wobec tego priorytetem współczesnych organizacji staje się kreowanie kultury organizacyjnej z pomocą narzędzi i technologii wspomagających, które stale sprzyja uczeniu się i rozwojowi. Podczas gdy technologia jest dziś lepsza niż kiedykolwiek, dzisiejszy e-learning dopiero się rozwija. Jego ideą jest, aby ludzie uczyli się tego, czego potrzebują we własnym tempie i dogodnym do tego czasie, jak to się już dzieje w USA. Zazwyczaj dostęp do e-learningu odbywa się poprzez działania samoobsługowe (*self-services*) (Harris, Gurchensky, 2019). W przyszłości także i w Europie, e-learning stanie się sposobem, w jaki pracownicy będą rozwijać się na bieżąco, w miarę ich osobistych potrzeb.

### Wynagradzanie

Dobór i utrzymanie wysokiej jakości pracowników wymaga od organizacji ponoszenia wysokich nakładów finansowych (Pfeffer, 2005: 95–106). Akerlof (1984: 79–83) uważał, że jeżeli zarobki pracowników będą wyższe niż faktycznie wymagane przez rynek, pracownicy będą postrzegać dodatkowy dochód jako przysługę dla siebie i pracować bardziej rzetelnie. Chociaż przedsiębiorstwa utrzymują tendencję zaniżania kosztów pracy dla utrzymania się na rynku lub uzyskania przewagi konkurencyjnej, to u wielu z nich koszty pracy stanowią jedynie ułamek kosztów całkowitych (Gerpott, 2015: 214–234).

Oprócz wypłacania atrakcyjnych stawek wynagrodzeń, organizacje mogą wykorzystywać zachęty oparte na wynikach w celu motywowania swoich pracowników (Kreitner, Kinicki, 2008; Khoreva, Wechtler, 2018: 227–243). Badania dowodzą, że zachęty finansowe połączone z uznaniem, bezpieczeństwem zatrudnienia i sprawiedliwym traktowaniem wiele znaczą dla pracowników (Robbins i in., 2008; Pfeffer, 2005: 95–106). Jeśli pracownicy odczuwają brak sprawiedliwego traktowania w swojej organizacji, zniechęcą się i ograniczą swoje wysiłki (Clinton, Guest, 2013: 529–551). Motywacja oparta na wynikach jest jedną z najważniejszych praktyk HR stosowanych przez firmy w ocenie i nagradzaniu pracowników (Cherian, Jacob, 2013: 80–88). Wiele badań wykazało pozytywny związek między wynagrodzeniem opartym na wynikach a indywidualnymi wynikami pracowników z pracy (Ovidiu-Dobre, 2013: 53–60; Jalagat, 2016: 36–43). Badania empiryczne dotyczące związku między wynagrodzeniem uzależnionym od wyników a wynikami firmy również wykazały pozytywny związek (Rehman i in., 2010: 1131–1139). Uen i Chien (2004: 401–405) określili wynagrodzenie zależne od wyników i awans oparty na zasługach jako elementy systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa, które zachęcają pracowników do osiągnięcia lepszych wyników i zwiększają ich poziom zaangażowania.

Ogólnym celem stosowania zachęt jest zmiana nastawienia pracowników – motywowanie i zaspokajanie ich potrzeb w celu osiągnięcia lepszych wyników biznesowych (Guest, 2011: 3–13). Badanie przeprowadzone przez Rehman i ze-

spół badawczy (2010: 1131–1139) wykazało, że pracownicy, którzy osiągają wysokie wyniki pracy, otrzymują zachęty finansowe i opcje na akcje w ramach pakietów płacowych. Innymi słowy, uzyskując wyższe wyniki, organizacja daje swoim pracownikom poczucie współdecydowania o losach firmy. To poczucie, że pracują na rzecz ich własnego przedsiębiorstwa wpływa na poziom motywacji i zaangażowania pracowników (Vlachos, 2008: 74–97).

Niehoff i inni (2001: 5–8) wskazują na istotność pakietów wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych na rzecz ułatwienia realizacji pozytywnych kontraktów psychologicznych. Twierdzą oni, że pakiety odzwierciedlają zaangażowanie kierownictwa w realizowanie systemu wynagradzania w sposób uczciwy i rzetelny. Zaangażowanie pracowników w projektowanie pakietów wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych może poprawić komunikację w zakresie zasad wynagradzania i przyczynić się do tworzenia realistycznych oczekiwań dotyczących otrzymywanego wynagrodzenia. Zdaniem Rogozińskiej-Pawelczyk (2012: 63–76), osoby wskazujące na istnienie bogatego systemu benefitów w organizacji, deklarowały jednocześnie większe nasilenie kontraktu relacyjnego niż osoby, które nie wskazywały na jego istnienie. Zhike i Ting (2018: 1257–1284) wykazali w swoich badaniach, że rozbieżność w dopasowaniu do organizacji co do wynagrodzenia a zastanym stanem rzeczy ma negatywny wpływ na osiągnięte wyniki pracy pracowników. Niezaspokojenie oczekiwań związanych z wynagrodzeniem może stać się przyczyną zerwania kontraktu psychologicznego nawiązanego między pracownikiem a pracodawcą.

Tworzenie kultury, w której ludzie są dobrze traktowani, staje się dziś coraz ważniejsze. Jednym z wielu sposobów na osiągnięcie tego celu jest nagradzanie pracowników za innowacyjne propozycje, niezależnie od tego, na jakim stanowisku są zatrudnieni w organizacji (Lee i in., 2017). Programy motywacyjne dla osób z różnych kultur powinny stanowić prawdziwą zachętę, oferując cenne nagrody. Podczas gdy wynagrodzenie za wyniki motywuje pracowników z USA, w Niemczech to właśnie tytuł stanowiska pracy ma charakter motywacyjny. W Japonii wyniki indywidualne są mniej cenione, a wysiłki na rzecz osiągnięcia celów grupowych są silniej wzmacniane (Anbuoli i in., 2016: 105–107). Aby pomóc organizacji efektywnie korzystać z wysiłku pracowników wkładanego w pracę, dział HR musi indywidualnie dobierać programy motywacyjne w zależności od potrzeb zatrudnionych pracowników. Jednak główny nacisk w owych programach powinno kłaść się na świadomość i wrażliwość kulturową.

### **Organizacja pracy indywidualnej i pracy zespołowej**

Organizacja pracy indywidualnej i pracy zespołowej odgrywa kluczowe znaczenie dla konkurencyjności i innowacyjności organizacji (Kaya, 2006: 2074–2090; Borkowska, 2010; Eskiler i in., 2016: 53–64). Coraz częściej organizacje wymagają od pracowników pracy zespołowej i podejmowania wspólnych decyzji (szczególnie



trudnych; krytycznych), by szybciej i skuteczniej osiągnąć cele organizacyjne (Cooper i in., 2013: 377–381). Nabycie kompetencji w zakresie pracy zespołowej ma obecnie fundamentalne znaczenie dla zagwarantowania prawidłowych wyników pracy indywidualnej pracowników. Szereg wcześniejszych badań wykazało istotne wsparcie dla efektywności zindywidualizowanej pracy lub zespołów zarządzanych samodzielnie (Batt, 2004: 183–212). Zapewnienie pracownikom autonomii poprzez pracę indywidualną w autonomicznych zespołach było jednym z najważniejszych wymiarów wielu działań na rzecz zmiany pracy w latach 60. i 70. (Hackman, Oldham, 1980). W ówczesnych czasach zespół pełnił funkcję substytutu kontroli hierarchicznej w pracy. W zespołach pracownicy kontrolują samych siebie. Organizacje oparte na pracy zespołowej pozwalają pracownikom czuć się rozliczanymi i odpowiedzialnymi za swoje działania i za sukces firmy. Może to ostatecznie działać jako czynnik motywujący pracowników do cięższej pracy w celu osiągnięcia sukcesu w swojej organizacji (Pfeffer, 2005: 95–106).

Według Batta (2004: 183–212), pracownicy w samodzielnie zarządzanych zespołach cieszą się większą autonomią i uznaniem, a efekt ten przekłada się na wewnętrzne nagrody i satysfakcję z pracy. Autonomia zespołu jest ponadto pozytywnie powiązana z otrzymywaniem finansowych nagród zespołowych i wsparcia dla zespołu (Algashaam, 2015: 286–288). Z drugiej strony, od wielkości zespołu zależy jego efektywność. Alnuaimi i współpracownicy (2010: 203–30) sugerują, że w miarę powiększania się grup, widoczny staje się spadek wysiłku jego członków, a obserwowane wyniki pracy stają się coraz mniejsze, co prowadzi do utraty inspiracji do działania. W badaniu różnic w strukturach zespołowych dla pracowników, przełożonych i menedżerów średniego szczebla w dużej firmie telekomunikacyjnej, Batt (2004: 183–212) stwierdza, że udział w autonomicznych zespołach wiąże się ze znacznie wyższym poziomem bezpieczeństwa zatrudnienia i satysfakcji pracowników.

Millikin wraz z zespołem badawczym (2010: 687–702) podkreślają, że zarówno praca indywidualna, jak i zespołowa, wspierają zaangażowanie pracowników i tworzą poczucie przywiązania do organizacji. Badania wskazują również oba rodzaje pracy jako ważne praktyki HR gwarantujące wysokie wyniki pracy osiągnięte przez pracowników (Kaya, 2006: 2074–2090).

Sektor biznesu stwarza potrzebę, aby uczelnie wyższe przygotowywały studentów do bycia skutecznymi graczami zespołowymi. Wyniki takich inicjatyw pokazały, że młodzi pracownicy dostrzegają, iż doświadczenie pracy w zespole poprawia ich umiejętności interpersonalne, a mimo to wolą pracę indywidualną (Ruiz Ulloa, Adams, 2004: 145–151). Taka postawa przekłada się bezpośrednio na realizację kontraktu psychologicznego, który w większym stopniu jest narażony na złamanie jego warunków (Van der Smissen i in., 2013: 1071–1109). Wyniki badań sugerują, że gdy w procesie pracy zespołowej obecna jest dojrzała komunikacja, współzależność w podejmowaniu decyzji, poczucie bezpieczeństwa, wspólny cel, jasność ról i jasny cel, doświadczenie to będzie miało pozytywny wpływ na posta-

wy pracowników wobec założeń kontraktu psychologicznego, co w efekcie wpłynie na wzrost efektywności pracy zespołowej.

Działania zespołowe nie tylko usprawniają współpracę i komunikację między pracownikami, ale także mogą tworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną (Kaya, 2006: 2074–2090). Wzrost gotowości do werbalizacji kontraktu psychologicznego w organizacji następuje podczas prowadzenia systematycznych rozmów pracowników z liderem zespołu oraz współpracownikami, podczas których wszystkie strony wyrażają swoje oczekiwania dotyczące wzajemnych relacji w zespole (Rogozińska-Pawelczyk, 2018: 277–294). Gdy praca zespołowa wraz z wzajemnym zaufaniem stanowią część kultury organizacji, wtedy przynosi efekty, niezależnie od tego, czy ich celem jest rozwiązanie konfliktu, delegowanie obowiązków czy domknięcie negocjacji. Organizacje, w których kultura organizacyjna oparta jest na pracy zespołowej, a pracownicy mają pewność zatrudnienia i dostęp do elastycznych warunków pracy, wypuszczają na rynek więcej innowacyjnych produktów niż firmy konkurencyjne (Eskiler i in., 2016: 53–64).

Praca zespołowa narzuca presję zgodności, w tym normy dotyczące odpowiedniej ilości i jakości pracy (Katzenbach, Smith, 2001). Korporacje, które wykorzystały siłę zespołów, często osiągały doskonałe wyniki. Na przykład Federal Express (FedEx) wykorzystuje zespoły w swoich operacjach *back-of-force* z dużym powodzeniem. Problemy z usługami FedExu spadły, kiedy pracownicy biurowi firmy zostali wdrożeni do zespołów, którym jednocześnie zapewniono dodatkowe szkolenia i autonomię (Katzenbach, Smith, 2001).

## **Komunikacja**

Komunikacja odnosi się do przekazywania informacji pracownikom na poziomie korporacyjnym, jak również indywidualnym (osobistych informacji zwrotnych) (Hartog i in., 2010: 1637–1666). Dzielenie się informacjami stało się w wielu organizacjach znaczącą praktyką HR. Według Pfeffer (2005: 95–106), dzielenie się informacjami jest ważne dla HPWS z dwóch powodów. Po pierwsze, wymiana informacji na temat działań operacyjnych, wyników finansowych firmy czy obieranej strategii przez organizację przekazuje pozytywny sygnał zaufania do pracowników. Po drugie, nawet wysoce zmotywowani i przeszkoleni pracownicy nie mogą właściwie wykonywać swoich obowiązków i przyczynić się do poprawy wyników organizacji, jeśli nie otrzymują odpowiednich informacji. Według De Vos, Fresse (2011: 288–314) młodsze pokolenie angażuje się coraz częściej w otrzymywanie dostępu do informacji w stosunku do starszych pracowników. Aycan (2005: 1083–1119) twierdzi, że rutynowe przekazywanie danych dotyczących osiągniętych wyników pracy pomaga pracownikom w doskonaleniu i rozwoju.

Dzielenie się informacjami sprzyja otwartości organizacyjnej, zarówno z uwagi na pracowników, jak i na wyniki firmy. Otwarta komunikacja zwiększa lojalność i zaufanie pracownika i pracodawcy, co skutkuje zwiększoną motywacją i współpracą

(Kaya, 2006: 2074–2090). Ponadto, wymiana informacji prowadzi do przejrzystości organizacyjnej, co przyczynia się do zwiększenia zaangażowania pracowników i zmniejszenia ich rotacji (Ahmad, Schroeder, 2003: 19–43). Stwierdzono również, że istnieje pozytywny związek pomiędzy wymianą informacji a produktywnością i rentownością (Birdi i in., 2008: 467–501).

Komunikacja odgrywa kluczową rolę we wzajemnym zrozumieniu perspektywy drugiej strony kontraktu. Otwarta komunikacja łagodzi skutki naruszenia kontraktu poprzez zmniejszenie poczucia niepewności relacji pracownik–pracodawca (Li i in., 2016: 1–10). Okazuje się, że im więcej pracownicy i pracodawcy wysyłają jasnych i otwartych komunikatów, tym mniej zauważanych jest błędnych wyobrażeń na temat ukrytych i niespisanych aspektów dotyczących kontraktu psychologicznego (Li i in., 2016: 1–10). Komunikacja góra–dół jest obciążona większą ilością błędów komunikacyjnych i dlatego występuje mniejszy związek z pozytywnym kontraktem psychologicznym (Guest, 2011: 3–13). Jednak komunikacja na poziomie bezpośredniego przełożonego i pracownika nie musi koniecznie oznaczać bardziej realistycznych informacji lub bardziej obiektywnej percepcji. Gdy komunikacja w organizacji i werbalizacja oczekiwań pracowniczych staje się zgodna z rzeczywistością, kontrakt staje się spójny. Jeśli nie, następuje przewartościowanie kontraktu w stronę jego złamania lub zerwania (Bal i in., 2013: 157–181).

Praktyki HR zastosowane w ramach jednej kultury organizacyjnej mogą znacznie się różnić w ocenie wyników pracy w innej organizacji z odmienną kulturą, co może oznaczać zastosowanie różnych kryteriów ocen. W tym wypadku ważna staje się otwarta komunikacja, podczas której pracownicy mają okazję do zgłoszenia własnych pomysłów i usprawnień (Aycan, 2005: 1083–1119). Niehoff i współpracownicy (2001: 5–8) zwracają uwagę, że nawet strona internetowa organizacji z ofertami pracy powinna być postrzegana w kategoriach budowy pozytywnego wrażenia co do wzajemnych zobowiązań, co buduje spójną kulturę organizacyjną (Sonnenberg, 2006).

W wielu kulturach organizacyjnych coraz bardziej popularnym narzędziem komunikacji staje się Intranet (Eskiler i in., 2016: 53–64). Wchodząc do Intranetu wybranego pracodawcy, portale zapewniają zorganizowany, efektywny dostęp do spersonalizowanych treści, wiedzy, struktur raportowania, możliwości analitycznych i transakcji potrzebnych każdemu pracownikowi. Intranetowy portal korporacyjny może być związany z wszystkimi funkcjami firmy i oferuje spersonalizowany, oparty na rolach dostęp do informacji o tym, kim są pracownicy, co robią i dlaczego. Za pośrednictwem Intranetu można również uzyskać dostęp do źródeł, takich jak ogłoszenia o pracę. Jednym z najbardziej przekonujących aspektów technologii Intranetu jest to, że służy on jako podstawowe narzędzie HR do budowania wizerunku, kultury i marki (Anbuoli i in., 2016: 105–107). Zaprogramowanie intranetowych portali korporacyjnych w oparciu o role pozwala działowi HR na wysyłanie wiadomości do konkretnych grup, gdy wszyscy odbiorcy widzą

te same informacje jednocześnie. Dedykowane odpowiednim grupom informacje mogą zawierać zbilansowane dane z karty wyników, informacje o nagrodach ogółem i statusie motywacyjnym, wiadomości o firmie oraz inne informacje oparte na kulturze. Ponieważ informacje z Intranetu są filtrowane w oparciu o role, pracownicy widzą tylko te istotne informacje, które są im potrzebne do wykonywania ich pracy. Oszczędza to czas i wysiłek oraz sprzyja osiągnięciu lepszych wyników pracy. Spersonalizowany Intranet pełni funkcję komunikacyjną, ale w odróżnieniu od bezpośredniej współpracy z pracownikami, w oparciu o tzw. działania samoobsługowe (*self-services*). Pracownicy korzystają z portalu, który pozwala na bezproblemowy dostęp do przepływu pracy, przetwarzania, transakcji, analiz i innych elementów. Poprzez działania samoobsługowe pracownicy mają łatwy dostęp do zasobów ludzkich oraz innych zasobów związanych z ich pracą 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu, zapewniając większą autonomię pracowników i zmniejszając obciążenie administracyjne działów HR. W przedsiębiorstwach zorientowanych proinnowacyjnie, działania samoobsługowe pracowników stają się coraz bardziej dynamiczne (Harris, Gurchensky, 2019).

### **Stabilne zatrudnianie**

Pracownicy mają częściowo różne motywacje, wartości i cele, a ich poczucie stabilności zatrudnienia zależy od różnych czynników. Różnice w indywidualnym poczuciu bezpieczeństwa pracy mogą zostać odpowiednio uwzględnione poprzez odpowiednie praktyki HR. Dotyczy to na przykład projektowania rozwoju, przynależności, władzy i uznania oraz wprowadzania systemów bezpieczeństwa.

W dzisiejszym bardzo konkurencyjnym świecie, gdzie pracownicy są zatrudniani i zwalniani natychmiast w oparciu o potrzeby firmy, bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia stały się jedną z najważniejszych kwestii pracowniczych. Stabilność zatrudnienia pomaga tworzyć środowisko zaufania wśród pracowników, wzmacniając ich zaangażowanie w firmę (Pfeffer, 2005: 95–106). Bezpieczeństwo zatrudnienia nie tylko prowadzi do większego zaangażowania pracowników, ale także znacząco obniża koszty selekcji, szkoleń i rozwoju, związane z wprowadzaniem nowego pracownika do pracy (De Cuyper i in., 2014: 1–10). Podobne zdanie przedstawiają Maheshwari i Vohra (2015) uznając, że stabilność zatrudnienia wzmacnia motywację pracownika do rozwoju w ramach organizacji, a firmę zachęca do większego inwestowania w zatrudniony personel.

Szereg wcześniejszych badań nad systemami pracy o wysokiej wydajności (HPWS) uwzględniało bezpieczeństwo pracy pracowników jako jeden z najważniejszych elementów HPWS (Borkowska, 2007, 2010). Według Eskilera (2016: 53–64), innowacje w zakresie praktyk HR lub innych form współpracy między pracownikami a kierownictwem, raczej nie utrzymują się w dłuższej perspektywie, gdy pracownicy obawiają się, że zwiększając poziom osiągniętych wyników pracy, sami tracą pracę.

Ahmad i Schroeder (2003: 19–43) stwierdzają, że stabilne zatrudnianie pełni pośredniczącą relację między wynikami operacyjnymi organizacji a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników. Ajala (2012: 173–183) wskazuje na pięć dominujących modeli satysfakcji z pracy opartych na różnych przyczynach, w tym na stabilność zatrudnienia. Ogólnie rzecz biorąc, gdy firmy zapewniają stabilność zatrudnienia, przekłada się to pozytywnie na ich wyniki. Poczucie stabilności zatrudnienia nie tylko zwiększa zaangażowanie pracowników, ale także ma znaczący wpływ na ich poziom motywacji (Nohria i in., 2008).

Autorzy Allen, Shore i Griffeth (2003: 99–118) sugerują, że praktyki HR w zakresie komunikowania przez reprezentantów organizacyjnych ważnych wiadomości na temat stabilnego zatrudnienia przyczyniają się do formowania kontraktu psychologicznego na poziomie jednostki. Wyniki potwierdzają, że konfliktów i rozczarowań można uniknąć, gdy menedżerowie rozumieją potrzeby swoich podwładnych. W niektórych sytuacjach konieczne może okazać się przededefiniowanie wymagań dotyczących pracy w kierunku bardziej interesującym i znaczącym, aby wysłać jasny sygnał, że organizacja jest zaangażowana w długoterminowe relacje i stabilność zatrudnienia z pracownikami, co może mieć pozytywny wpływ na poziom osiąganych wyników pracy przez pracowników (Ajala, 2012: 173–183).

Potrzeba stabilności zatrudnienia jest różna w zależności od kontekstu kulturowego. Fey i współpracownicy (2000: 1–18), w swoim badaniu 101 firm międzynarodowych działających w Rosji, stwierdzili, że bezpieczeństwo zatrudnienia wpływało na poprawę wyników firmy. W innym badaniu, Anastasios i Prodromos (2019: 171–193) badali grecki sektor bankowy i ponownie znaleźli znaczące wsparcie dla pozytywnej relacji pomiędzy bezpieczeństwem pracy a wynikami organizacyjnymi (Vlachos, 2008: 74–97). W swoich analizach na temat zarządzania międzypokoleniowego w Polsce, Rogozińska-Pawelczyk (2014) doszła do wniosku, że młode pokolenie pracowników ceni obecnie wysoko już nie tyle stabilność zatrudnienia i stały rozwój kariery zawodowej, polegający na awansowaniu na coraz wyższe stanowiska w organizacji, co przede wszystkim możliwość wzbogacania własnych doświadczeń zawodowych i kształtowania kompetencji o charakterze przenośnym.

Stabilne zatrudnianie stanowi przesłanie długotrwałego zaangażowania pracodawców na rzecz ich pracowników (Pfeffer, 2005: 95–106). Badania KPMG (2010) wskazują, że stabilność zatrudnienia stała się niezbędną na liście preferencji pracowników i organizacji, szczególnie ze względów ekonomicznych. W skali globalnej, około 75% pracowników preferowało utrzymanie pracy w porównaniu z innymi czynnikami na liście preferencji. Świadczy to o tym, że stabilność zatrudnienia jest równie ważna dla pracowników, jak wynagrodzenie i opieka zdrowotna (KPMG, 2010). Firmy, takie jak Google, Toyota w USA oraz Lincoln Electric, to klasyczne przykłady tego, jak firmy mogą czerpać korzyści z zapewnienia stabilnego zatrudnienia pracowników (Cheng, Chan, 2008: 272–303). Z drugiej

strony, pracodawca, sygnalizując, że nie zależy mu na pozostaniu pracownika na dłużej, sprawia, że pracownik nie będzie generował dużej motywacji, zaangażowania, lojalności czy chęci włożenia dodatkowego wysiłku w sukces firmy (De Witte, 2005: 1–6).



## Rozdział 3

# Kontrakt psychologiczny w organizacji

Niniejszy rozdział wpisuje się w nurt teoretycznych rozważań, zmierzających do poznania i lepszego zrozumienia koncepcji kontraktu psychologicznego w ramach polskiego kontekstu kulturowego. Dlatego pierwsza część prezentuje syntetyczny przegląd literatury, mający na celu bliższe poznanie znaczenia kontraktu psychologicznego jako regulatora związków zatrudnienia. Dalej, prowadzone refleksje koncentrują się wokół zmian jakie zaszły w stosunkach pracy, w tym charakterze kontraktu psychologicznego, w ciągu ostatnich lat, a także wraz z pojawieniem się pandemii COVID-19. Kolejna część rozdziału obrazuje podstawy funkcjonowania relacji pracodawca–pracownik w oparciu o teorię wymiany społecznej. Następnie pochyłono się nad założeniami wypełniania i naruszania warunków kontraktu psychologicznego. Rozdział kończy się prezentacją ram dotychczas prowadzonych badań nad kontraktem psychologicznym w polskim kontekście kultury organizacyjnej.

### 3.1. Koncepcja kontraktu psychologicznego – ujęcie teoretyczne

Wiele aspektów funkcjonowania człowieka regulują różne kontrakty (Wellin, 2013). Są one niezbędne do powstania trwałych, harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją. W odróżnieniu od kontraktu ekonomicznego, obejmującego swym zakresem wybrane prawno-formalne zasady i konkretne rozwiązania dotyczące zatrudnienia (różnego rodzaju pisemne umowy regulujące stosunek zatrudnienia) oraz finansowe świadczenia ze strony pracodawcy, kontrakt psychologiczny stanowi podstawowy łącznik pomiędzy indywidualnymi potrzebami adaptacji pracowników a koniecznością utrzymywania konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstw na rynku (Haque, Aslam, 2014: 16–30). Dzięki swoim płynnym granicom, kontrakt psychologiczny tworzy pomost pomiędzy stabilnością odczuwaną na skutek powtarzalności a potrzebami ciągłej organizacyjnej zmienności i dopasowania się do wymagań narzucanych przez konsumentów oraz otoczenie



(Bankins, 2014: 544–566). Kontrakt psychologiczny jest więc określony jako oczekiwanie wzajemnych zobowiązań w ramach relacji pracownik–organizacja (Morrison, Robinson, 1997: 226–256). Jest to niepisane porozumienie między pracownikiem i pracodawcą, idiosynkratyczny zbiór obopólnych obietnic, oczekiwań i zobowiązań pracownika i organizacji (Rousseau, 1989: 121–139).

Kontrakt psychologiczny dodaje do naukowych teorii zarządzania rozumienie ludzkich zachowań pracownika i pracodawcy, bowiem pojęcie to wykorzystywane jest do analizy relacji między pracownikami i pracodawcami oraz określania zbioru wzajemnych oczekiwań istniejących pomiędzy poszczególnymi pracownikami a ich pracodawcami. Oznacza to istotność roli kontraktu, ponieważ umożliwia on pracodawcy przewidywanie zachowań pracowników i wykorzystywanie odpowiednich praktyk HR wpływających na kształtowanie postaw i zachowań związanych z pracą, co przynosi efekty w postaci realizacji celów organizacji. Istotną cechą kontraktu jest to, że pomimo iż różni się stopniem formalizacji, szczegółowością, przedmiotem, który reguluje i sposobem jego postrzegania, każdy kontrakt zawiera opcję wymiany i opcję wzajemności odnoszących się do relacji pracowniczych (Wellin, 2013: 53).

Przeprowadzone do tej pory studia literaturowe wykazały szerokie zainteresowanie badaczy koncepcją kontraktu psychologicznego, jaki kształtuje wzajemnie relacje pracownik–pracodawca (Dulac i in., 2008: 1079–1098; Ma, 2020: 95–109). Śledząc rozwój pojęcia kontraktu psychologicznego zauważono, że dzieli się on na dwa podstawowe okresy. Pierwszym z nich jest wczesna historia kontraktu psychologicznego, zapoczątkowana przez Argyrysa (1960), wyjaśniająca możliwe sposoby postrzegania wzajemnych zobowiązań i oczekiwań obu stron relacji zatrudnienia. Definicja kontraktu psychologicznego sformułowana przez Sheina (1965) sugerowała, że składają się na niego oczekiwania kadry menedżerskiej wobec wszystkich pracowników organizacji. Pierwsze definicje składały się z opisów możliwych sposobów postrzegania wzajemnych zobowiązań i oczekiwań dwóch stron relacji zatrudnienia: pracownika i pracodawcy. Zauważono problem antropomorfizacji organizacji, jako podmiotu zdolnego postrzegać i odczuwać ewentualne naruszenia lub łamanie kontraktu przez drugą stronę wzajemnych relacji.

Drugi okres zaczyna się wraz z pojawieniem się przełomowej koncepcji Rousseau (1989: 121–139). Okres ten charakteryzuje się szczegółową analizą teoretyczną, odnoszącą się do subiektywnych przekonań pracownika na temat stawianych mu wymagań oraz jego oczekiwań wobec pracodawcy. Nowa definicja kontraktu psychologicznego dała impuls do powiązań jej z różnymi dyscyplinami, tj.: socjologią, psychologią, naukami o zarządzaniu. Szerokie ujęcie kontraktu psychologicznego jest również uwzględniane podczas analizy niektórych rodzajów zmian gospodarczych i społecznych, takich jak: konkurencja zagraniczna, *downsizing* czy różnorodność demograficzna (Bal i in., 2013: 279–292). Idea kontraktu psychologicznego sprawdza się również w analizach innych złożonych relacji, w tym także na wyższym poziomie organizacyjnym (Coyle-Shapiro, Conway, 2009:

774–781). Badania Schalka i Roa również podkreślają, że kontakt psychologiczny określa kształt zachodzących relacji między pracownikiem a organizacją, który często staje się dopełnieniem formalnych uzgodnień (Schalk, Roe, 2007: 167–182), które mogą być z czasem renegotjowane i modyfikowane. Zmiany w stosunkach pracownik–pracodawca są rozpatrywane w modelu analizy kontraktu psychologicznego Guesta, w dynamicznym kontekście uwarunkowań pracy i organizacji (Guest, 2011: 3–13). W związku z tym, kontrakt psychologiczny ma charakter percepcyjny, dynamiczny i ewoluujący, a pojęcie „obietnicy” staje się ważną częścią umowy. Pracownicy mogą mieć liczne oczekiwania wobec swoich pracodawców, ale jedynie część z nich faktycznie obiecanych, jest formalnie lub nieformalnie potwierdzana przez organizację (Robinson, 1996: 574–599). Na przykład, pracownik może oczekiwać interesującej pracy, która okazuje się być w praktyce nieinteresująca: pracownik będzie rozczarowany, ale niekoniecznie będzie wierzył, że pracodawca złamał obietnicę. Jak stwierdził Robinson (1996: 574–599), tylko te oczekiwania, które wynikają z domniemanych lub wyraźnych obietnic pracodawcy, są częścią kontraktu psychologicznego. Taylor i Tekleab (2004: 260) sugerują również, że termin „obietnica” w określeniu Rousseau (1989) jasno pokazuje, że kontrakty psychologiczne nie są kształtowane wyłącznie przez przekonania, wartości, wyobraźnię i pragnienia jednej ze stron, jak ma to zwykle miejsce w przypadku oczekiwań, ale są uwarunkowane, przynajmniej częściowo, przez działania (obietnice) drugiej strony. Bankins (2010) sugeruje również, że oczekiwania odnoszą się do tego, czego oczekuje pracownik od organizacji, podczas gdy kontrakt psychologiczny wiąże się z przekonaniem, że organizacja jest zobowiązana do zapewnienia mu określonych korzyści.

Mimo że kontrakty psychologiczne przybierają bardzo subiektywny charakter (Rousseau, 2010: 191–220), istnieją pewne wspólne cechy, które klasyfikują kontrakty psychologiczne na różne jego rodzaje. Interesującym podejściem do zróżnicowania rodzajów kontraktów psychologicznych są zaproponowane przez Rousseau (2000) dwa podstawowe wymiary, które umożliwiają podział. Do wyróżnionych wymiarów zaliczają się ramy czasowe, które oznaczają czas trwania zatrudnienia (umowy krótkoterminowe zawarte na czas określony i długoterminowe zawarte na czas nieokreślony) oraz stopień sformalizowania wymagań związanych z uczestnictwem w organizacji na zasadach przewidywalności i otrzymywania gratyfikacji. W sytuacji, gdy te dwa wymiary kontraktu ułożone są w strukturę macierzową wyłaniają się cztery rodzaje kontraktów psychologicznych: relacyjny – oparty na zaufaniu i lojalności, zbalansowany – oparty na wartościach skoncentrowanych wokół możliwości rozwoju człowieka, transakcyjny – oparty na wymianie ekonomicznej oraz przejściowy, który jest odzwierciedleniem pewnych zmian organizacyjnych (tabela 3.1).

**Tabela 3.1.** Rodzaje kontraktu psychologicznego

Czas trwania kontraktu/ forma zatrudnienia	Związek pomiędzy uzyskanymi wynikami pracy a gratyfikacją	
	przewidywalny	nieprzewidywalny
<b>Krótkoterminowy</b>	<p>Transakcyjny (np. sprzedawca zatrudniony na okres świątecznych zakupów). Wymiana krótkookresowego zaangażowania na możliwości realizowania osobistych celów zawodowych. Jednoznaczność. Łatwość zerwania kontraktu/ wysoka rotacja. Niski poziom zaangażowania. Swoboda inicjowania nowych kontraktów. Niski poziom uczenia się. Niski poziom integracji/ identyfikacji.</p>	<p>Przejęciowy (np. doświadczenia pracownika podczas przeprowadzania redukcji stanowisk, łączenia firm lub przejęcia firmy). Brak zaufania pracowników do organizacji, spowodowany niepewnością zatrudnienia, trwanie pracowników ma charakter wymuszony, wynikający z braku innych możliwości zarobkowania. Wieloznaczność/niepewność. Wysoka rotacja/ wygaśnięcie kontraktu. Niestalość.</p>
<b>Długoterminowy</b>	<p>Zbalansowany (np. zespół o wysokim zaangażowaniu). Lojalność i zaangażowanie w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia, stwarzanie warunków umożliwiających rozwój kompetencji zawodowych. Wysoki poziom przywiązania. Wysoki poziom integracji/ identyfikacji. Ciągły rozwój. Wzajemne wsparcie. Wysoka aktywność.</p>	<p>Relacyjny (np. członkowie firmy rodzinnej). Lojalność i zaangażowanie w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia, perspektywę zawarcia umowy na czas nieokreślony, realizowanie kariery wewnątrzorganizacyjnej. Wysoki poziom zaangażowania. Wysoki poziom przywiązania afektywnego. Wysoka integracja/ identyfikacja. Stabilność.</p>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Rousseau, 1995: 98; Rousseau, 2000; Rogozińska-Pawelczyk, 2011: 61–77; 2016a: 163.

Kontrakt relacyjny to taki, którego istotą jest wymiana pracowniczej lojalności wobec organizacji i zaangażowania w realizowanie jej potrzeb i interesów na bezpieczeństwo zatrudnienia. Relacje pracodawca–pracownik zależą głównie od faktu członkostwa w organizacji i są przez nią samą jednostronnie kształtowane. Na charakter wzajemnych relacji słabo natomiast wpływają indywidualne osiągnięcia pracownika w pracy.

Transakcyjny kontrakt psychologiczny, stanowi wymianę krótkookresowego zaangażowania pracowników w realizowanie celów. Pracownicy koncentrują się wokół rozwoju zawodowego i na możliwości budowania własnej zatrudnialności w organizacji. Wynagrodzenie za pracę jest uzależnione od formalnych aspektów zawartej umowy i są łatwo przewidywalne.

Zbalansowany kontrakt charakteryzuje się nieokreślonym czasem trwania kontraktu oraz wzajemnym dbaniem o relacje z wzajemnym ustaleniem wymagań

dotyczących efektywności. Nieodłącznym elementem tego kontraktu jest własna świadomość ekonomiczna, rozumiana jako wiedza o własnych aspiracjach i możliwościach oraz wiedza o wartości oferty drugiej strony.

Kontrakt przejściowy jest charakterystyczny dla sytuacji, w których organizacja przechodzi głębokie zmiany, a wzajemne zobowiązania stron podlegają erozji lub całkowicie wygasają. Przejściowy kontrakt psychologiczny charakteryzuje się głębokim brakiem zaufania pracowników do organizacji, spowodowanym niskimi wynagrodzeniami oraz niepewnością co do przyszłych działań pracodawcy, który często manipuluje informacją. Dotyczy on głównie specyficznych przypadków, szczególnie, gdy w organizacji zachodzą poważne zmiany, a wcześniej ustalone zobowiązania zanikają. Trwanie pracowników w warunkach kontraktu przejściowego ma najczęściej charakter wymuszony sytuacyjnie i wynika z braku innych możliwości zarobkowania; gratyfikacje uzyskiwane przez pracowników cechują się niskim stopniem przewidywalności (Rosseau, 2000; Rogozińska-Pawelczyk, 2016a).

Teoria kontraktu psychologicznego może stanowić istotną perspektywę badawczą, odnoszącą się do łączenia interesów pracodawcy i zróżnicowanych oczekiwań i zobowiązań pracowników w regulacji stosunków pracy. Jej zalety wiążą się z trzema elementami (Rogozińska-Pawelczyk, 2016a). Po pierwsze kontrakt psychologiczny oscyluje wokół wzajemnych zobowiązań pomiędzy stronami kontraktowymi, przy czym analiza może być prowadzona przez pryzmat dowolnej strony wymiany. Po drugie, znaczenie kontraktu psychologicznego w organizacji podkreśla upodmiotowienie pracowników, a także uwydatnia rolę kierownictwa i bezpośrednich przełożonych, zwiększając tym samym elastyczność dostosowań do zmiennych celów lub zadań i warunków ich realizacji. Kolejnym elementem jest koncentracja na indywidualnej percepcji oczekiwań i zobowiązań o charakterze psychologicznym, a ściślej behawioralnym, czyli odmiennym niż zobowiązania prawne, formalnie umieszczone w umowie o pracę. Ostatnim elementem sprzyjającym użyteczności koncepcji kontraktu psychologicznego jest jej kompleksowość. Koncepcja ta odwołuje się do szeregu szczegółowych narzędzi i praktyk HR, często w praktyce stosowanych wybiórczo lub fragmentarycznie, bez brania pod uwagę aspektu strategicznego, który uwzględnia specyfikę procesów biznesowych i związanych z nimi wymagań oraz dobrostan zatrudnionych w organizacji pracowników.

### **3.2. Zmieniające się relacje pracy i charakter kontraktu psychologicznego**

Sytuacja na światowym, w tym także polskim, rynku pracy jest dziś wyjątkowa. W obecnych warunkach pracodawca nie czuje się już tak mocno zobowiązany do zapewnienia pracownikowi bezpieczeństwa pracy, gwarantowanych podwyżek

płac przez całe życie czy stałych możliwości rozwoju zawodowego, szczególnie w czasach pandemii COVID-19 (Khalidoun, 2020: 303–334). Globalizacja, szybki rozwój technologiczny, nasilająca się konkurencyjność gospodarcza oraz zmienność sytuacyjna występująca na światowym i lokalnym rynku pracy, doprowadziły wiele organizacji do zmiany stylu zarządzania. Swobodny przepływ ludzi między kontynentami i krajami intensyfikował migracje, a konkurowanie przez firmy na rynkach globalnych przynosiło znaczące zamiany w wewnętrznej strukturze wielu organizacji (Mc Carthy i in., 2010: 604–626). Na zmianę struktury relacji pracodawca–pracownik wpłynął okres zmian jakościowych w gospodarce, określanych takimi przymiotnikami, jak: nowa gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy, w której zwinne i uczące się organizacje budują swoją konkurencyjność, kreatywność i kapitał intelektualny. Szczególne znaczenie odgrywały w ostatnich latach nowe technologie informacyjne i komunikacyjne, a także rozwój sieci oraz wirtualnej i sztucznej inteligencji (Pocztowski, 2019: 17–33). W ostatnich dwóch dekadach wspomniane zmiany doprowadziły do fundamentalnych przemian charakteru relacji zatrudnienia między pracodawcą a pracownikiem (De Cuyper i in., 2014: 1–10), które uwarunkowane są zestawem czynników wewnątrz i zewnątrzorganizacyjnych.

Zasobowa szkoła zarządzania zwraca uwagę na to, co dzieje się wewnątrz organizacji, w tym zwłaszcza na procesy i zjawiska zachodzące między pracownikami oraz między pracownikami a kierownictwem (Obłój, 2017). Anderson i Schalk (1998: 637–647) wymieniają dwa rodzaje czynników wpływających na zmianę stosunków zatrudnienia: czynniki środowiskowe, organizacyjne i indywidualne. Czynniki środowiskowe i organizacyjne obejmują globalizację, nowe technologie, redukcję zatrudnienia, outsourcing, segregację rynków pracy, elastyczne formy organizacji pracy i uelastycznienie umów o pracę. Czynniki indywidualnymi są redundancja zatrudnienia, niepewność zatrudnienia, elastyczne wzorce pracy, tymczasowe lub umowy na czas określony, rozproszone lub krzyżujące się trajektorie kariery, rynkowe przekwalifikowanie się oraz zdolność do zatrudnienia (*employability*).

Zmiany zachodzące w relacjach pracodawca–pracownik Guest (2011: 3–13) upatruje w następujących przyczynach: malejącej liczbie zatrudnionych, wzroście znaczenia elastycznych form zatrudnienia i fragmentacji pracy, uelastycznieniu form zatrudnienia, wzrastającej potrzebie osiągnięcia równowagi *work-life balance* oraz zmiany w proporcjach liczby pracowników zatrudnionych w oparciu o umowę na czas nieokreślony.

Wiele publikacji z zakresu nauk o zarządzaniu podkreślało, że zmiany w relacji między pracodawcą a pracownikiem skutkują nowym kontraktem psychologicznym (Lee i in., 2011: 201–226; Guest, 2011: 3–13; Rogozińska-Pawelczyk, 2011: 61–77), czasami opisywanym jako nowa umowa kontraktowa (Wellin, 2013: 220). Okazuje się, że różne czynniki w zewnętrznym otoczeniu organizacji oraz w środowisku biznesowym wpływają na kształt kontraktów psychologicznych. Litera-

tura na ten temat pokazuje, że niektórzy autorzy opisują nowy kontrakt między pracodawcą a pracownikiem jako nową umowę, w której oczekuje się, że kontrakty psychologiczne pracowników będą różnić się od tradycyjnych kontraktów (Rogozzińska-Pawełczyk, 2011: 61–77). Jedni naukowcy koncentrują się na implikacjach dla kariery, które znajdują odzwierciedlenie w koncepcjach, takich jak kariera proteańska lub kariera bez granic (Bohdziewicz, 2008). Inne wyniki badań (Rogozzińska-Pawełczyk, 2016b: 103–117) wskazują, że istotą kontraktu psychologicznego, nawiązywanego w obecnych warunkach, jest wysoki stopień elastyczności i adaptacyjności pracownika do aktualnej sytuacji panującej na rynku pracy.

Obecnie, kontrakty zapewniające przewidywalność i trwałość relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem coraz częściej zastępowane są kontraktami zależnymi od stopnia wartości i wyjątkowości pracowników z perspektywy organizacji (Rogozzińska-Pawełczyk, 2011: 61–77).

Wstępna ocena wpływu COVID-19 na świat pracy mówi, że skutki będą daleko idące. Według wszelkiego prawdopodobieństwa, polskie firmy będą jednym z najbardziej dotkniętych światową recesją. Wiele firm będzie miało poważne problemy z przetrwaniem okresu kryzysu COVID-19 (<https://www.imf.org/en/>). Recesja gospodarcza, brak funduszy, intensywna konkurencja i inne podobne czynniki, po okresie pandemii COVID-19 prawdopodobnie uniemożliwią organizacjom pełne zaspokojenie potrzeb w zakresie zatrudnienia, a tym samym negatywnie wpłyną na realizację kontraktów psychologicznych pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Ponieważ czynniki te, jak na razie, są poza kontrolą jakiegokolwiek organizacji, w celu złagodzenia negatywnych skutków niezaspokojonych potrzeb, pracodawcy powinni koncentrować się na:

- presji wzrostu efektywności i optymalizacji kosztów pracy;
- rozszerzaniu w ramach organizacji ochrony socjalnej i wspieraniu utrzymania pożądanego stanu zatrudnienia (np. praca w niepełnym wymiarze godzin, płatne urlopy);
- przemyślanym użyciu narzędzi HR, takich jak: retencja utalentowanych pracowników, motywacja i zaangażowanie stanowiących wartość dla organizacji pracowników, przywództwo oparte na zaufaniu;
- redefinicji wymagań na stanowiskach pracy w kierunku bardziej interesującym i znaczącym, w celu wysłania jasnych sygnałów dotyczących tego, co organizacja chce wymieniać z pracownikami oraz jakich efektów strategicznych się spodziewa.

Zakłócenia w działalności gospodarczej, takie jak koronaawirus, oznaczają zagrożenia dla pracowników i pracodawców. Podobnie, jak w przypadku epidemii SARS, MERS i H1N1, najnowszy koronawirus generuje niepewność, strach i niepokój, zwłaszcza jeśli pracownicy uważają, że mogą być narażeni w pracy (<https://covid19.who.int/>). Kiedy organizacja zmienia się w odpowiedzi na negatywne zmiany w środowisku zewnętrznym, bardziej prawdopodobne staje się naruszenie realizacji założeń kontraktu psychologicznego (Behery i in., 2016: 184–203).

Staje się to bardziej istotne w kontekście burzliwych czasów pandemii i recesji, zmuszających organizacje do wprowadzania zmian, które nie są przyjazne dla pracowników (<https://www.ilo.org/global/>).

W obecnej sytuacji otwarte, obiektywne relacje pracodawca–pracownik stały się podstawowym aspektem przetrwania organizacji w niepewnych warunkach gospodarczych. Potwierdzają to dotychczasowe badania, które wykazały, że otwarte zakomunikowanie pracownikom ważnych wyjaśnień (np. recesja gospodarcza, brak środków finansowych) w ramach zmieniających się na niekorzyść relacji zatrudnienia (np. zwolnienia, niezatrudnianie nowych pracowników) spowodowało wzrost produktywnych zachowań pracowników i ich satysfakcji z pracy (Khaldoun, 2020: 303–334).

### **3.3. Relacja pracownik–pracodawca w świetle teorii wymiany społecznej**

Relacja zachodząca pomiędzy pracownikiem a pracodawcą może być postrzegana jako wzajemny (Shore i in., 2004) i określany jako formalny i nieformalny, ekonomiczny, społeczny i psychologiczny związek pomiędzy pracownikiem a jego pracodawcą (Tsui, Wang, 2008: 527–548). To określenie sugeruje, że stosunek pracy jest wymianą zachęt organizacyjnych (np. wynagrodzenia, pensji, szkoleń, itp.) na wkład pracowników (np. wysiłek związany z pracą, czas, osiągnięte wyniki, lojalność wobec firmy, itp.) (Tsui, Wang, 2008: 527–548). Relację pracownik–pracodawca można scharakteryzować jako dwukierunkową, w której wkład pracowników jest uzależniony od zachęt stosowanych przez pracodawców i odwrotnie (Shore i in., 2004). Oznacza to, że pracownicy prawdopodobnie będą usatysfakcjonowani z nawiązanej relacji w przypadku, gdy otrzymają więcej korzyści lub zachęt od pracodawcy, niż gdy otrzymają jedynie te, w zamian za poniesiony własny wkład pracy. Jest również prawdopodobne, że w przypadku pracodawców, zachęty pracownicze będą musiały posiadać pewną wartość, by wygenerować nagrody od organizacji. Dlatego też, model zachęt i wkładów opiera się na wzajemnej wymianie pomiędzy wkładem pracownika i zachętami organizacji. Jeśli obaj uczestnicy wymiany cenią sobie to, co otrzymują w zamian, wówczas będą skłonni świadczyć więcej usług, aby zachęcić drugą stronę do zwiększenia wkładu i jednocześnie uniknąć powstania zobowiązania w stosunku do niej samej (Huczynski, Buchanan, 2001).

Teoria wymiany społecznej (Blau, 2009) wyjaśnia, w jaki sposób zachodzące relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą mogą być postrzegane w kategoriach wzajemnej wymiany. Według Blaua (2009) w ramach teorii wymiany społecznej, osoba, która dostarcza nagrodę za poniesiony wkład innej osobie, zobowiązuje ją do odwzajemnienia. Aby móc wywiązać się z tego obowiązku, osoba musi z kolei dostarczyć osobie świadczącej korzyści, nagrodę za wykonaną pracę.

Wymiana społeczna jest dobrowolna, jednakże z pozoru bezinteresowna, budzi oczekiwania wzajemności lub rekompensaty, świadczenia lub wzajemnej korzyści (Blau, 2009). Teoria wymiany społecznej opiera się na dwóch podstawowych przesłankach:

1. Elementy społeczne istnieją w relacjach wymiany społecznej.
2. Rodzaje korzyści wymienianych w relacjach wymiany społecznej mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny.

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

Badania empiryczne wykazały, że postrzegane spełnione oczekiwania pozytywnie wpływają na zaangażowanie pracownika w pracę (Coyle-Shapiro, Kessler, 2000: 69–86), zaangażowanie organizacyjne (Bal, Smit, 2012: 6–24), wyniki w pracy zawodowej (Lester i in., 2002: 39–56), satysfakcję pracowników z pracy (Okabe, 2018), czy zachowania obywatelskie (Coyle-Shapiro, Kessler, 2000: 69–86). W badaniach tych wykorzystano teorię wymiany społecznej jako teoretyczną podstawę do zrozumienia relacji pracownik–pracodawca (Coyle-Shapiro, Conway, 2009: 774–781).

Także i ramy teoretyczne precyzowania zakresu realizacji kontraktu psychologicznego stanowią wymiana społeczna zachodząca pomiędzy pracownikiem a pracodawcą oraz towarzysząca jej norma wzajemności (Rousseau, 1995). W organizacjach wymiany społeczne dostarczają norm i standardów określających dopuszczalne sposoby postępowania pracowników i pracodawców w ramach wzajemnych relacji. Ich wypełnianie utrzymuje relacje w pożądanym przez obie strony stanie równowagi wkładów i zysków oraz zapewnia wypełnianie kontraktu psychologicznego, jaki zawiązuje się z chwilą uzyskania członkostwa w organizacji (Rousseau, 1989: 121–139). Innymi słowy, pracownicy prawdopodobnie utrzymują pozytywne relacje ze swoimi pracodawcami, o ile pracodawcy odpowiednio wywiążą się ze swoich zobowiązań w ramach nawiązanych kontraktów psychologicznych. Teoria wymiany społecznej opiera się na zaufaniu i nieokreślonych zobowiązaniach między dwoma stronami – w tym przypadku pracownikiem i pracodawcą. Jak twierdzi Gouldner (1960: 161–178) zaufanie jest podstawowym elementem zawiązania i utrzymania relacji interpersonalnej. Zarówno zasada wzajemności (Gouldner, 1960: 161–178), jak i teoria wymiany społecznej (Blau, 2006: 88–115), mogą posłużyć jako teoretyczna podstawa opisu wkładów czynionych w organizację i postrzegania jakości zysków z niej płynących. Wartość korzyści, jakie w wymianie otrzymuje pracownik w relacji z organizacją, przekłada się na



jego lojalność, zaangażowanie, identyfikację z organizacją, jakość wykonywanej pracy czy skłonność do poświęceń (Eisenberger i in., 2001: 42–51).

Koncepcja kontraktu psychologicznego ujmuje postrzegane wzajemne zobowiązania i stopień ich wypełnienia w relacji wymiany pracownik–pracodawca (Wu, Chen, 2015: 27–38). Kontrakty psychologiczne oparte są na wzajemnym zaufaniu, a relacje pracodawca–pracownik rozwijają się w czasie (Conway, Briner, 2009: 71–130); to znaczy, że jeśli pracodawcy wywiązują się ze złożonych zobowiązań, to pracownicy zaczynają czuć zaufanie do pracodawcy i z czasem rozszerzają zakres relacji. W ten sposób kontrakt psychologiczny może być postrzegany jako istotny konstrukt dla określenia i właściwego zrozumienia zachodzących relacji w pracy (De Vos, Meganck, 2009: 45–60).

### **3.4. Realizacja lub naruszenie założeń kontraktu psychologicznego**

Koncepcja kontraktu psychologicznego opiera się na wyrażeniu przez zespół wzajemnych przekonań o powinnościach każdej ze stron stosunku zatrudnienia, ich oczekiwań odnoszących się do stopnia realizowania istotnych dla nich potrzeb i interesów, a także wierze, że zostaną one należycie uwzględnione i zaspokojone (Tekleab, 2019: 1–15). Jak już wcześniej wspomniano, ramy teoretyczne spełniania obietnic złożonych przez pracodawcę warunkuje spełnienie obietnic deklarowanych przez pracownika, stanowią wymiana społeczna oraz towarzysząca jej norma wzajemności (Rousseau, 1995). Jest to zasada, według której osoba świadcząca usługi na rzecz drugiej strony, zobowiązuje ją do odwzajemnienia się (Keysar i in., 2008; Conway, Briner, 2009).

Literatura na temat kontraktu psychologicznego wskazuje, że proces realizacji kontraktu psychologicznego to tworzenie tymczasowego schematu poznawczego, według którego pracownicy i pracodawcy dokonują własnych ocen tego, co w sytuacjach zmian jest akceptowalne, a które z ewentualnych odstępstw od dotychczas poczynionych uzgodnień przekraczają pewne poznawcze granice akceptacji (Schalk, Roe, 2007: 167–182).

Spełnienie obietnic pracodawców będzie odwzajemniane przez przyjmowanie określonych postaw pracowniczych w postaci: satysfakcji z pracy, zaangażowania organizacyjnego, motywacji do pracy lub zachowań obywatelskich (por. Coyle-Shapiro, Kessler, 2000: 69–86; Turnley i in., 2003: 187–206; Bal i in., 2008: 143–158; Dulac i in., 2008: 1079–1098). Schaft i współpracownicy (2019: 1–19) uważają, że w sytuacji, gdy pracownicy są usatysfakcjonowani, zaangażowani i zmotywowani, będą oni wypełniać składane obietnice wobec swoich pracodawców w ramach realizacji kontraktu psychologicznego. Wypełnianie założeń kontraktu psychologicznego (de Jong i in., 2009; Rogozińska-Pawelczyk, 2016a), wyrażonego wystąpie-

niem określonych postaw pracowniczych w sytuacji spełnienia przez pracodawcę złożonych obietnic, warunkują spełnienie obietnic złożonych przez pracowników. Wynika to z faktu, że skutki kontraktu psychologicznego są silniej związane z realizacją obietnic niż ze składanymi obietnicami (Lambert i in., 2003).

W relacjach między stronami kontraktu pożądanym jest stan równowagi, który osiągnąć jest przez ocenę stopnia wypełniania obustronnie stawianych oczekiwań i zobowiązań (Solinger, 2019: 223–242). W przypadku wypełnienia kontraktu psychologicznego, pracownicy mogą odczuwać większe zaufanie ze strony pracodawcy, co prowadzi do równowagi we wzajemnych stosunkach pracy. Postrzeganie równowagi może skłonić pracowników do wykazania pozytywnych zachowań i postaw w pracy. Pozytywna ocena przez pracownika cech pracy, warunków wymiany, jaka zachodzi pomiędzy pracownikiem a organizacją, a także własnych kompetencji i pozytywny obraz własny oraz w zakresie skutecznej realizacji zadań, ułatwia inicjowanie określonych postaw i zachowań, co może prowadzić do pozytywnych wyników dla obu stron. Fiske (2006: 293–299) twierdzi, że podobne zrozumienie sytuacji jest warunkiem udanej interakcji pracodawca–pracownik. Sugeruje to, że zrozumienie wzajemnych zobowiązań, które są dzielone pomiędzy pracownikiem i przedstawicielami organizacji staje się warunkiem właściwego zachowania przez obie strony relacji.

Rousseau (2010: 191–220) zauważa, że kontrakt może się rozwijać w miarę upływu czasu, a wzajemne postrzeganie obietnic może diametralnie zmienić swój charakter w trakcie zatrudnienia. Organizacja informacji w zbiór przekonań pracownika następuje w sposób kontrolowany i automatyczny. Pierwszy, czyli kontrolowany sposób organizacji i przetwarzania informacji jest używany w sytuacjach nowych, w których nie można polegać na posiadanym doświadczeniu. W takich sytuacjach następuje aktywne, w pełni kontrolowane poszukiwanie informacji i staranne oraz racjonalne ich przetwarzanie (korzyści lub straty wynikające z nawiązywania i trwania w relacji) w celu podjęcia decyzji pozostania lub opuszczenia organizacji. Kontrola owego procesu ma miejsce jedynie do momentu wykreowania odpowiedniej ilości doświadczenia, kiedy to kontrakt staje się bardziej automatyczny. W przypadku, gdy występuje silna tendencja do pozostania w organizacji i kontynuowania kontraktu, wytworzony dotychczas zbiór przekonań staje się stabilny i pozwala na przewidywanie przyszłych zachowań. Dzieje się tak z powodu większej tendencji do dostosowywania wytworzonych już zbiorów przekonań do zdobytych doświadczeń, a nie odwrotnie (Rousseau, 2010: 191–220). Zbiory przekonań tworzone w ramach kontraktu psychologicznego wyznaczają więc sposób regulacji wzajemnych stosunków dotyczących np.: odrzucania nieuzasadnionych z punktu widzenia umowy roszczeń drugiej strony, poczucia satysfakcji z pracy lub jej braku, poczucia winy, że robi się zbyt mało lub poczucia zawodu, jeśli nie otrzymuje się tego, czego się oczekiwało. Specyficzne oczekiwania pracownika wyznaczają jego stosunek do decyzji organizacyjnych, umożliwiając między innymi ocenę ich słuszności i sprawiedliwości (Hartley, 2006; Lamond, 2005). Jeśli

kontrakt i faktyczna realizacja jego założeń, odpowiadają oczekiwaniom i potrzebom pracownika, to istnieje duża szansa, że będzie on usatysfakcjonowany z pracy i skłonny do pozostania w organizacji (Lee i in., 2011: 201–226). Kontrakt psychologiczny może wywoływać zaangażowanie i przywiązanie do organizacji, jeśli oczekiwania zostają spełnione w stopniu wyższym niż oczekiwany, ale może też stanowić podstawę do decyzji o zerwaniu relacji, jeśli oczekiwania zostaną niespełnione (Wangithi, Muceke, 2012: 117–122).

Wypełnienie lub naruszenie kontraktu psychologicznego odnosi się zatem do poznawczego postrzegania pracownika w stopniu, w jakim jego oczekiwania zostały spełnione lub nie zostały spełnione przez organizację (Solinger, 2019: 223–242). Przekonanie pracownika, że umowa nie została wypełniona, może wpłynąć na jego postawy, zachowania i wyniki, nawet jeśli przekonanie o naruszeniu może nie być uzasadnione (Van der Smissen, 2013: 1071–1109). Morrison i Robinson (1997: 226–256) sugerują, że za postrzegane naruszenie założeń kontraktu odpowiedzialne są dwa warunki. Po pierwsze, niedotrzymanie składanych obietnic może nastąpić w sytuacji, gdy organizacja niezamierzenie nie może dotrzymać obietnic złożonych pracownikom. Można zatem argumentować, że nawet jeśli pracodawca składa obietnicę w dobrej wierze, zmiana w środowisku biznesowym lub nieoczekiwany brak zasobów organizacyjnych może uniemożliwić organizacji spełnienie obietnic złożonych pracownikom. Po drugie, niedotrzymanie składanych obietnic może nastąpić w sytuacji, gdy organizacja celowo nie wywiązuje się z obietnic złożonych pracownikom: na przykład kierownicy i przełożeni mogą obiecywać pracownikom korzystne warunki pracy, nie mając zamiaru ich zrealizowania.

Liczne badania wyjaśniające wpływ kontraktu psychologicznego na postawy pracowników w organizacji udowodniły wysoką pozytywną korelację pomiędzy postrzeganiem przez pracownika faktu wywiązywania się z kontraktu psychologicznego przez organizację i umocnieniem się postawy związanej z lojalnością i przywiązaniem do organizacji (Dabos, Rousseau, 2004: 52–72; Lester i in., 2007: 191–208). Z kolei, niepowodzenie organizacji w wypełnianiu złożonych obietnic dotyczących realizacji zobowiązań wobec pracowników powoduje w konsekwencji u pracownika poczucie zmniejszenia realizacji zobowiązań zadeklarowanych w stosunku do organizacji (Solinger i in., 2016: 494–514). Rousseau i Sheperling (2003: 553–570) podkreślają, że pracownicy traktują wszelkie wyraźne lub postrzegane obietnice płynące od przełożonego jako zobowiązania organizacyjne, a każde niepowodzenie w spełnieniu tych obietnic jest postrzegane jako naruszenie umowy przez organizację. Z drugiej strony, na podstawie danych empirycznych, Tekleab i Taylor (2004: 260) stwierdzili, że porozumienie w sprawie wzajemnego zobowiązania nie jest zabezpieczeniem przed naruszeniem i zerwaniem kontraktu psychologicznego. Różnice w zastosowaniu posiadanych zbiorów przekonań przez partnerów interakcji mogą prowadzić do konfliktów, niskiej satysfakcji ze współpracy i chęci opuszczenia organizacji (Dulac i in., 2008: 1079–1098; Chen i in., 2008: 527–548). W przypadku, gdy odrębne wyobrażenia pracownika i praco-

dawcy na temat zawartego kontraktu psychologicznego nie obejmują tych samych elementów, różnice w tym zakresie mogą prowadzić do nieporozumień (Wellin, 2013). Należy jednak wyraźnie podkreślić, że w takich przypadkach przyczyną konfliktu nie jest zła wola stron czy wygórowane roszczenia, ale niepowodzenie w rozumieniu odmiennych sposobów definiowania wzajemnych relacji opartych na wytworzonych zbiorach przekonań i ich konsekwencji dla oceny dokonywanych wymian (Adamska, Grabus, 2012: 101–112).

Wiele uwag w badaniach empirycznych poświęcono reakcjom pracowników na łamanie kontraktu psychologicznego. Liczne badania przeprowadzone w różnych branżach, realizowanie praktyk organizacyjnych i cechy rynku pracy wykazały związek między naruszeniem założeń kontraktu psychologicznego a przyjmowaniem negatywnych reakcji emocjonalnych pracowników (Hamilton, Treuer, 2012: 475–494). Wiele badań koncentruje się na skutkach naruszenia kontraktu (Tomprou, Hansen, 2018). Kilka badań wykazało związek między kontraktem psychologicznym a przyjmowaniem postaw i zachowań pracowników, takich jak zamiar opuszczenia organizacji (Cho, Lewis, 2012: 4–23), satysfakcja pracowników z pracy (Okabe, 2018; Rogozińska-Pawełczyk, 2020: 301–324), zaangażowanie organizacyjne (Bal, Smit, 2012: 6–24) i zachowania obywatelskie w pracy (Lub i in., 2011: 109–130). Ponadto Robinson i Rousseau (1994: 245–259) również zaobserwowali bezpośredni związek pomiędzy naruszeniem kontraktu psychologicznego a intencjami dotyczącymi odejścia pracowników z pracy. Autorki ustaliły, że pracownicy zmniejszali siłę swoich zobowiązań, w sytuacji, gdy zauważali naruszenie nawiązanego z pracodawcą kontraktu psychologicznego. Turnley i Feldman (2000: 25–42) stwierdzili, że sprawiedliwość proceduralna odegrała istotną rolę w neutralizowaniu negatywnego wpływu postrzeganego naruszenia kontraktu na zamiar opuszczenia organizacji przez pracowników. Kilka badań w tym obszarze również potwierdza te odkrycia (Bunderson, 2001: 717–741; Coyle-Shapiro, Conway, 2009: 774–781). Natomiast inne badania wykazały, że realizacja kontraktów jest pozytywnie związana z zaangażowaniem organizacyjnym, satysfakcją z pracy i negatywnym odniesieniem do zamiaru opuszczenia organizacji (Turnley i Feldman, 2000: 25–42).

### **3.5. Badania związane z kontraktem psychologicznym w kontekście polskiej kultury organizacyjnej**

Większość dotychczasowych badań nad kontraktem psychologicznym była prowadzona w kontekście Stanów Zjednoczonych oraz Europy Zachodniej (Robinson i in., 1994: 137–152; Rousseau, 1995; 1998: 217–233; 2001: 511–541; Cassar i Briner, 2009: 677–694; Wellin, 2013). Mimo że odegrały one zasadniczą rolę

w kształtowaniu rozumienia pojęcia kontraktu psychologicznego oraz poziomu realizacji lub złamania jego założeń, uzyskane wyniki badań empirycznych nie dostarczyły wystarczających informacji, które pozwoliłyby na zrozumienie kontraktu psychologicznego w innych kontekstach (Kickul i in., 2004: 229–252). Wielu badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu sugerowało, że cechy psychologiczne pracowników różnią się znacząco w zależności od kultury (Rousseau i Schalk, 2000; Thomas i in., 2003: 451–471). Badacze zainteresowali się tym, w jaki sposób kontrakt psychologiczny może pomóc zrozumieć różnice w relacjach pracodawca–pracownik w różnych kulturach (Schalk, Soeters, 2008).

Normy kulturowe, wartości narodowe, czy zwyczaje danego kraju mogą determinować sposób, w jaki pracownicy postrzegają nawiązywany z pracodawcą kontrakt psychologiczny (Kickul i in., 2004: 229–252). Rousseau i Schalk (2000) sugerują, jak nawiązywane kontrakty psychologiczne różnią się w różnych kontekstach i kulturach narodowych. Na przykład, w Stanach Zjednoczonych pracownicy w realizacji założeń kontraktów psychologicznych głównie koncentrują się na osiągnięciu wysokich własnych oczekiwań z pracy lub egzekwowaniu zobowiązań pracodawcy (Lester, Kickul, 2001: 10–21). W przeciwieństwie do badań amerykańskich, pracownicy w Hongkongu często funkcjonują w miejscu pracy w sposób relacyjny, a ich oczekiwania w stosunku do pracodawcy, takie jak autonomia, wyzwanie i uznanie, są niższe od amerykańskich (Kickul i in., 2004: 229–252). W ramach projektu Psycones (2006) przeprowadzono analizę kontraktów psychologicznych w sześciu krajach europejskich oraz w Izraelu. Jednak nie określono jak lub dłaczego zmienne na poziomie krajowym wpływają na treść kontraktów psychologicznych. Interesujące okazały się za to badania pod przewodnictwem Thomasa i jego współpracowników (2010: 1437–1458), dotyczące zidentyfikowania mechanizmów poznawczych i motywacyjnych, dzięki którym kultura wpływa na oczekiwania pracowników w ramach istniejących relacji z pracodawcą. Wyniki prowadzonych badań wskazywały, że pracownicy z Francji określali swoje kontrakty psychologiczne jako eksploatacyjne, z Kanady jako instrumentalne, chińscy pracownicy postrzegali swoje relacje z przełożonym w perspektywie kolektywistycznej, a Norwegowie traktowali te relacje wspólnotowo.

W ostatniej dekadzie, tylko nieliczni badacze spoza Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej prowadzili szersze badania nad kontraktem psychologicznym. Ogólnie rzecz biorąc, za tymi badaniami kryły się dwa cele: po pierwsze, zdefiniowanie pojęcia kontraktu psychologicznego w różnych kontekstach narodowych lub transnarodowych, oraz – po drugie – określenie unikatowości i dynamicznego charakteru kontraktu psychologicznego w kontekstach amerykańskich i zachodnio-europejskich, które mogą wpływać na powstałe odczucia i reakcje pracowników, z uwagi na wypełnianie bądź naruszanie warunków kontraktu psychologicznego (Alcover, 2017: 4–35).

Należy zaznaczyć, że w Polsce nie zanotowano większych badań z tego zakresu – te, które prowadzono, dają jedynie zakrojony ogłęd. Są to głównie ilościowe ba-

dania dotyczące adaptacji do warunków polskich narzędzia badawczego Rousseau, dotyczącego diagnozy rodzaju kontraktu psychologicznego Adamskiej i Retowskiego (2011), badanie stanu i treści kontraktu psychologicznego Adamskiej i Grabus (2012: 101–112), różnych aspektów psychologicznych kształtujących kontrakt psychologiczny (Macko, 2009; Mazur, 2011; Wołowska, 2013) oraz indywidualnych i organizacyjnych kontekstów pracy i HRM opartego na kontrakcie psychologicznym autorstwa Rogozińskiej-Pawelczyk (2016a). Ostatnie z cytowanych badań daje jednak interesujący pogląd na naturę, treść i dynamikę pojęcia kontraktu psychologicznego w ramach prowadzonych badań jakościowych (FGI) na 36 polskich pracownikach i menedżerach. W rezultacie przeprowadzonej analizy wyłoniono kilka ważnych aspektów tego pojęcia. Po pierwsze, w polskich firmach istnieje wyraźny nacisk na stosunki zatrudnienia, gdyż kontrakt psychologiczny kreuje kształt relacji w miejscu pracy ze szczególnym uwzględnieniem relacji między bezpośrednim przełożonym a pracownikiem. Po drugie, stosunek zatrudnienia w polskich realiach organizacyjnych rozpatrywany jest głównie w kategoriach stosunku wymiany. Partnerami wymian w organizacji jest kierownictwo, które przyznaje swoim pracownikom m.in.: wynagrodzenia, zadania, uznanie, awanse, zasoby informacyjne, kontrolę nad decyzjami, wymówienia czy kary. Pracownicy rewanżują się ilością i jakością swojej pracy, zaangażowaniem w życie firmy, innowacyjnością, uprzejmością wobec współpracowników i klientów, lojalnością itd. W kontekście polskich organizacji, świadczenie wymian rozpoczyna się z chwilą, gdy pracownik otrzymuje zadania do wykonania i cele do osiągnięcia. W ten sposób organizacja sygnalizuje, że oczekuje od pracownika osiągnięcia odpowiedniego poziomu wykonania. Jest to początek cyklu wzajemnych wymian i zobowiązań. Za wykonanie pracy osoba zatrudniona oczekuje właściwego wynagrodzenia i odpowiedniego traktowania. Szczególnie wysokie wyniki, ponadprzeciętne zaangażowanie w sprawy organizacji lub gotowość do wytężonej pracy, jest postrzegane przez polskich pracowników jako szczególny wkład, który zobowiąże organizację do większego wynagradzania. Po trzecie, kontrakt psychologiczny w perspektywie polskich respondentów oznacza, że zachowanie pracownika i przełożonego jest najlepiej rozumiane jako proces dynamiczny, podlegający permanentnej zmianie. Oczekiwania i oferty formułowane zarówno przez przełożonego, jak i pracownika mogą podlegać zmianom. W trakcie stosunku zatrudnienia zmienia się zakres kontraktu psychologicznego, a wzajemne, subiektywne oczekiwania i zobowiązania obejmują nieco inną część relacji pracownik–pracodawca. W następstwie zmian może dochodzić do naruszenia wewnętrznej równowagi kontraktu psychologicznego. Po czwarte, wyjaśnień zachowań w zachodzącej relacji badani nie rozpatrują pod kątem przyczyny i skutku, tylko w kategorii procesu. Nie umieszczają pracownika w stosunkowo biernej roli, który reaguje jedynie na różne cechy kontekstu, ale analizuje stale proces obejmujący szereg wydarzeń rozgrywających się w organizacji i interpretuje owe wydarzenia, przyjmując tym samym określone postawy i zachowania wobec organizacji (Rogozińska-Pawelczyk, 2016a: 115–133).

Kolejnym tematem poruszonym w polskich badaniach (Żołnierczyk-Zreda, 2016: 529–536) był wpływ na kontrakt psychologiczny rodzaju umowy o pracę (na czas nieokreślony vs na czas określony). Przebadano w tym celu 1000 pracowników firm należących do 3 sekcji gospodarki o najwyższych wskaźnikach stosowania zatrudnienia czasowego, tj. w budownictwie, przetwórstwie przemysłowym i usługach, spośród których 700 posiadało umowę na czas określony, zaś 300 – umowę na czas nieokreślony. Wyniki badań ujawniły, że osoby zatrudnione na czas określony mają węższy zakres kontraktu psychologicznego, częściej niż w przypadku osób zatrudnionych na czas nieokreślony. Historia wcześniej niespełnionych obietnic, w przypadku pracowników zatrudnionych na czas określony wiązała się z łamaniem kontraktów przez pracowników, co skutkowało większą rotacją oraz kontrproduktywnymi zachowaniami organizacyjnymi (Żołnierczyk-Zreda, 2016: 529–536). Z przeprowadzonych przez nich badań wynika, że osoby, które z różnych względów akceptują rodzaj swojego zatrudnienia, mają wyższą zdolność do pracy i lepsze zdrowie psychiczne niż osoby, których rodzaj zatrudnienia nie jest przez nie akceptowany. Akceptacja założeń kontraktu psychologicznego, niezależnie od rodzaju umowy, skutkuje lojalnością pracowników wobec organizacji, choć złamanie warunków umowy może powodować uczucie rozczarowania i chęć odejścia z niej, jeśli obawy pracowników nie zostaną uwzględnione.

Wśród badaczy wzrasta chęć prowadzenia większej ilości badań w kontekstach innych niż amerykański i zachodnio-europejski, w celu uzyskania pełniejszego rozumienia kontraktu psychologicznego i związanych z nim konsekwencji dla postaw, zachowań i indywidualnych wyników pracy pracowników. W szczególności zasugerowali oni wykorzystanie różnych prób badawczych (Cassar, Briner, 2009: 677–694; Rogozińska-Pawelczyk, 2016b: 103–117) ze względu na różnice kulturowe lub branżowe (Peng i in., 2016: 815–825). Tematami poruszonymi w badaniach był wpływ na kontrakt psychologiczny czynników kontekstu indywidualnego (tj. wieku, płci, rodzaju umowy o pracę, rodzaju stanowiska pracy) oraz kontekstu organizacyjnego (tj. rekrutacji i selekcji, socjalizacji, zmian organizacyjnych, familizmu, przywództwa, poczucia sprawiedliwości, zaufania, praktyk HR, postrzegania wsparcia organizacji i komunikacji).

Suazo i jego współpracownicy (2008: 295–312) sugerują, że podczas rozpatrywania aspektów realizacji bądź łamania kontraktów psychologicznych, badacze zaczyna interesować kontekst organizacyjny. Z kolei polskie badania Rogozińskiej-Pawelczyk (2016b: 103–117), a także Ludwicyńskiego i Szmida (2017: 119–139) zwracają uwagę na kontekst indywidualny, gdzie kontrakt uznaje się za psychologiczne zjawisko zróżnicowane w różnych grupach wiekowych, a także w zależności od płci, stanowiska, stażu pracy oraz form zatrudnienia.

Rousseau i Schalk (2000) oraz Thomas i jego współpracownicy (2010: 1437–1458) mocno podkreślili, że cechy kontraktu psychologicznego mogą być różnie interpretowane w zależności od kontekstu krajowego, społecznego i kulturowego, w którym odbywa się stosunek pracy. Cassar i Briner (2009: 677–694) nawołują do

rozważań nad kontraktem psychologicznym w różnych kontekstach kulturowych, narodowych i organizacyjnych ze względu na: (1) zrozumienie sposobu kształtowania kontraktów psychologicznych; (2) interpretację kontraktu psychologicznego oraz nawiązywanych w ramach jego relacji pracodawca–pracownik; (3) pogłębiania, rozwijania i uogólniania tego konstruktu. Ze względu na różnice pomiędzy różnymi narodami i kulturami organizacyjnymi oraz ewentualnymi implikacjami kulturowymi na temat reakcji pracowników na wypełnienie bądź naruszenie kontraktu psychologicznego, ważne jest, aby przeprowadzać więcej badań wyjaśniających powyższe powiązania. Szczególnie pożądanym byłoby przeprowadzenie badań z uwzględnieniem polskich warunków i kultury organizacyjnej.





## Rozdział 4

# **Pośrednicząca rola kontraktu psychologicznego między praktykami HR a postawami, zachowaniami i wynikami pracy pracowników**

Niniejszy rozdział kontynuuje teoretyczne rozważania nad rolą kontraktu psychologicznego w różnych konfiguracjach relacji pracodawca–pracownik. Bardzo ważne jest bliższe poznanie znaczenia kontraktu psychologicznego jako regulatora związków zatrudnienia i prawidłowego funkcjonowania pracowników w organizacji. Kolejna część rozdziału poświęcona jest analizie wyników dotychczas prowadzonych badań nad praktykami HR, kształtującymi ramy kontraktu psychologicznego. Dalej, uwaga skierowana jest na wykazanie konsekwencji wypełniania lub łamania założeń kontraktowych dla powstania określonych postaw i zachowań, takich jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie, motywacja i zachowania obywatelskie, osiągniętych przez pracowników. Rozdział kończy się wskazaniem na istotne wyniki badań wykazujących związek podejmowanych przez pracowników postaw i zachowań z osiąganym poziomem ich wyników pracy.

### **4.1. Mediująca rola kontraktu psychologicznego**

Ocena kontraktu psychologicznego lub indywidualne przekonania pracownika, kształtowane przez organizację, dotyczące warunków obustronnej umowy (Rousseau, 1995) są skutecznym sposobem na urzeczywistnienie relacji pracownik–pracodawca (Uen i in., 2009: 215–223). Kontrakty psychologiczne reprezentują przekonania pracowników o wzajemnych zobowiązaniach wynikających z warunków zatrudnienia (Li i in., 2016: 1–10), które mają tendencję do ujawniania się na poziomie powiązanym z postrzeganym poziomem realizacji kontraktu psychologicznego (Uen i in., 2009: 215–223). Dotychczas prowadzone badania wykazały

powiązanie poszczególnych systemów lub praktyk HR z kontraktem psychologicznym (Uen i in., 2009: 215–223).

Kontrakt psychologiczny pozytywnie wiąże się także z zachowaniami pracowniczymi, takimi jak: otwartość komunikacyjna, zachowania obywatelskie czy intencja pozostania/opuszczenia organizacji (Turnley i in., 2003: 187–206; Rogozińska-Pawelczyk, 2016a). Szereg badań wykazało, że kontrakty psychologiczne są pozytywnie związane z zaangażowaniem pracowników (Johnson, O’Leary-Kelly, 2003: 627–647; Lo, Aryee, 2003: 1005–1020). Odpowiednio dobrane praktyki HR są pozytywnie powiązane z kontraktem psychologicznym, ponieważ stanowią część zobowiązań pracodawcy wobec pracownika, a pracownicy postrzegają je jako zachętę (Suazo i in., 2009: 154–166; Uen i in., 2009: 215–223).

Badania Zhike’a i Tinga (2018: 1257–1284) dowodzą, iż zaangażowanie jest pozytywnie skorelowane z efektywnością pracy, zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych pracowników. Autorzy stworzyli i przetestowali model, w celu zbadania wpływu złamania założeń kontraktu psychologicznego, dopasowania między organizacją a pracownikiem i systemu pracy charakteryzującego się wysokimi wynikami, na zaangażowanie personelu w wykonywaną pracę. Do badania posłużyły dane pozyskane od 255 chińskich pracowników. Wyniki analizy potwierdziły, iż złamanie kontraktu psychologicznego wywiera silny negatywny wpływ na zaangażowanie pracowników, natomiast dopasowanie osoba–organizacja łagodzi częściowo skutki tej niekorzystnej relacji. Po drugie, autorzy stwierdzili, że wysoki poziom systemu pracy charakteryzującego się wysokimi wynikami pracy zaostrza, a nie łagodzi negatywny wpływ złamania kontraktu psychologicznego na zaangażowanie pracowników i dopasowanie osoba–organizacja. Ponadto, wyniki badania dowiodły, iż interakcja pomiędzy systemem pracy charakteryzującym się wysokimi wynikami pracy a zerwaniem kontraktu oraz jej wpływ na zaangażowanie pracownika zależy od dopasowania osoba–organizacja.

Ponadto inne badania sugerują, że dobór polityki i praktyk HR może mieć wpływ na realizację dwóch rodzajów kontraktu psychologicznego (Pathak i in., 2005: 7). Tę tezę potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych przez Rogozińską-Pawelczyk (2016a), udowadniając, że rodzaj kontraktu dominującego w organizacji (relacyjny, transakcyjny) może być diagnozowany poprzez analizę funkcjonowania polityki HR opartej na zaangażowaniu i elastyczności oraz poszczególnych praktyk HR. Dowodzi tego wykazany w badaniach związek pomiędzy systemami ocen, ścieżkami karier oraz ruchomą częścią wynagrodzenia a rodzajami kontraktu psychologicznego.

Wobec powyższych wyników badań, można przypuszczać, że wysoce efektywne systemy pracy wprowadzane przez pracodawcę pomagają w wypełnieniu założeń kontraktu psychologicznego. Oznacza to istotność roli kontraktu, ponieważ umożliwia on pracodawcy przewidywanie zachowań pracowników i używanie odpowiednich metod i narzędzi HR wpływających na kształtowanie postaw i zachowań związanych z pracą, co przynosi efekty w postaci realizacji celów organizacji.

W rezultacie, kontrakty psychologiczne można uznać za mechanizm łączący praktyki HR z przyjmowaniem określonych postaw i zachowań pracowników (Bavik, Bavik, 2015: 66–76). Badania przeprowadzone na branży zaawansowanych technologii potwierdzają tę koncepcję, ponieważ stwierdzono w nich, że zarówno psychologiczne kontrakty relacyjne, jak i transakcyjne, pośredniczą w relacjach między systemami HRM opartymi na zaangażowaniu a zachowaniami menedżerów (Uen i in., 2009: 215–223).

W oparciu o działania organizacji za pomocą świadomie dobranych praktyk HR pracownicy generują własne postrzeganie relacji, które determinuje ich wzajemne zachowania i reakcje poznawcze (Li i in., 2016: 1–10). Innymi słowy, postrzeganie przez pracowników relacji zachodzących między nimi a pracodawcą, które można określić jako kontrakt psychologiczny, pośredniczy w relacjach między systemami HRM a postawami, zachowaniami i wypracowanymi rezultatami pracy.

## 4.2. Praktyki HR i kontrakt psychologiczny

Proces kształtowania kontraktu psychologicznego jest złożony i reprezentuje subiektywną ocenę pracownika na temat pozytywnych i negatywnych aspektów relacji pracownik–pracodawca (Solinger, 2019: 223–242). W ciągu ostatnich dwóch dekad, badacze sugerowali, że czynniki organizacyjne, indywidualne i środowiskowe mogą wpływać na kształt kontraktu psychologicznego pracowników w organizacjach (Conway, Briner, 2009: 71–130; Katou, Budhwar, 2012: 793–809; Rogozińska-Pawelczyk, 2016b: 103–117). W szczególności szereg badań empirycznych wykazało, że praktyki HR w dużej mierze kształtują kontrakt psychologiczny (Conway, Briner, 2005: 71–130; 2009; Zhang, Morris, 2014: 68–90; Rogozińska-Pawelczyk, 2019: 9–23). Jak twierdzą Gibbard oraz współpracownicy (2017: 1966), większość informacji, na których opierają się pracownicy, aby ocenić, w jakim stopniu ich kontrakty psychologiczne są wypełniane, pochodzi z praktyk HR wprowadzanych przez organizację. Na proces poznawczy, który ma miejsce podczas tworzenia się założeń kontraktu psychologicznego, duży wpływ mogą odgrywać indywidualne potrzeby pracownicze (tj. potrzeba bezpieczeństwa, osiągnięć, afiliacji, władzy i uznania oraz rozwoju), które mogą zostać zaspokojone w wyniku realizacji stosunku pracy (McDonald i in., 2000: 151–176). W kontekście pracy, praktyki HR stanowią silne prekursorsy dla zawierania kontraktu psychologicznego, ponieważ kształtują one zachowania pracowników i są głównymi mechanizmami, za pomocą których pracownicy rozumieją warunki zatrudnienia (Peng i in., 2016: 815–825). Sposób komunikacji, w jaki organizacja jest przedstawiana podczas procesu rekrutacji, dokonywany feedback podczas oceny wyników, czy organizacyjne systemy wynagradzania „wysyłają” do obecnych lub potencjalnych

pracowników silne sygnały dotyczące tego, czego organizacja oczekuje od nich i czego mogą oczekiwać w zamian (Sonnenberg, 2006).

Aby wykazać, że organizacje tworzą kontrakty psychologiczne z pomocą odpowiednio dobranych praktyk HR Suazo i współpracownicy (2009: 154–166) wprowadzili jako podstawę do badań teorię sygnałów. Opierając się na sile sygnału generowanego przez praktyki HRM, opracowali ramy tworzenia kontraktów psychologicznych. W szczególności przedstawili kilka przykładów praktyk HR, które emitują słabe i silne sygnały, oraz kontrakty, które są tworzone na ich podstawie.

Różne elementy systemów wynagrodzeń wpływają na tworzenie się ram kontraktu psychologicznego. Według Suazo i współpracowników (2009: 154–166), sygnały wysyłane w ramach wykorzystywania przez organizacje różnych praktyk dotyczących wynagradzania pracowników mają zazwyczaj charakter domyślny: na przykład umowy o pracę, które określają średnią wysokość wynagrodzenia pracownika w skali roku, mogą prowadzić do powstania kontraktu psychologicznego, w którym pracownik wierzy w zapewnienie rocznej określonej wartości wynagrodzenia. Podobnie, świadczenia, takie jak składki na fundusz emerytalny lub ubezpieczenie zdrowotne, mogą być sygnałem, że pracownik jest ceniony przez organizację i dlatego może oczekiwać długoterminowego zatrudnienia przez organizację (Suazo i in., 2009: 154–166).

Praktyki rekrutacji i selekcji mające na celu przyciągnięcie i zatrudnienie najlepszych dostępnych na rynku kandydatów do pracy mogą również przyczynić się do kształtowania kontraktu psychologicznego. Organizacje zazwyczaj starają się przedstawić kandydatom jak najlepszy wizerunek firmy, co może prowadzić do rozwoju nierealistycznych oczekiwań z ich strony (Suazo i in., 2009: 154–166; Peng i in., 2016: 815–825). Podczas procesu doboru rekrutacji i selekcji, potencjalnym pracownikom przekazywane są różne informacje, sygnalizujące np. plany na przyszłość, dalsze działania organizacji lub kontynuowanie określonych strategii bądź wypracowanych praktyk HR. Wszystkie te elementy pozwalają na antycypowanie przyszłości, jednocześnie sygnalizując wzajemne zobowiązania (Murphy, 2017: 291–305). Podobną rolę odgrywają sygnały zewnętrzne, będące informacjami pozyskanymi od współpracowników lub grup pracowniczych. W tworzeniu kontraktu psychologicznego odgrywają ważną rolę, ponieważ: dostarczają informacji na temat kreowanego kontraktu, przekazują naciski społeczne bądź podporządkowanie społeczne pewnym sprawom, wskazują sposoby interpretacji określonych działań organizacji (Rogozińska-Pawełczyk, 2016a).

Podobnie jak praktyki wynagrodzeń i selekcji, tak praktyki HR związane ze szkoleniami i rozwojem pracowniczym mogą prowadzić do zawierania określonych ram kontraktów psychologicznych. Ponieważ wysoka konkurencyjność i procesy globalizacyjne wymuszają na organizacjach stałe ograniczanie zasobów finansowych związanych z procesami pracy, wydatkowanie środków na szkolenia pracowników może sygnalizować pracownikom, że są oni doceniani przez pracodawców, a więc prawdopodobnie będą pracować dla swoich pracodawców przez

długi czas (Chang, Chin, 2018: 175–185). Podobnie, programy adaptacyjne organizowane na rzecz socjalizacji nowych pracowników mogą sygnalizować, że po zakończeniu okresu próbnego staną się oni pracownikami stałymi (Wells, 2011: 373–396), lub mogą również przekazać sygnał o możliwości długoterminowego zatrudnienia (Suazo i in., 2009: 154–166).

Ponadto, informacje zwrotne przekazywane pracownikom przez ich przełożonych mogą również odgrywać znaczącą rolę w tworzeniu kontraktu psychologicznego. Bezpośrednio sformułowane i komunikowane sygnały mogą dostarczać informacji, koncentrować uwagę na określonych aspektach pracy czy pomagać w interpretacji sygnałów płynących z otoczenia zewnętrznego organizacji. Pozytywna informacja zwrotna od przełożonych może być interpretowana jako sygnał do interpretowania relacji w kategoriach długoterminowego zatrudnienia, a negatywnie zinterpretowana prowadzić do niepokoju i realizacji jedynie bieżących celów (Chang, Chin, 2018: 175–185).

Analizując znaczenie i rolę, jaką odgrywają praktyki HR podczas formowania się kontraktu psychologicznego, niektórzy naukowcy (por. Suazo i in., 2009: 154–166; Peng i in., 2016: 815–825; Chang, Chin, 2018: 175–185) uznali, że ten pracownik, który pragnie efektywnie działać w nowych warunkach, nad nowymi zadaniami i z nowymi ludźmi, nie będzie starał się na siłę wdrożyć własnych sposobów myślenia i działania. Jeśli nowy uczestnik relacji właściwie odczyta wartości, normy, schematy postępowania, nawyki i rytuały składające się na obraz kultury organizacyjnej, może rozpocząć realizowanie założeń kontraktu psychologicznego.

Podsumowując przytoczone argumenty i wyniki badań, można uznać, że praktyki HR mogą odegrać bardzo istotną rolę w kształtowaniu kontraktu psychologicznego między pracownikiem a pracodawcą. Co więcej, odpowiednio dobrane w organizacji praktyki HR wpływają na podejmowanie przez pracowników postaw i zachowań w ramach pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego, sprzyjając tym samym wzrostowi wyników pracy osiągniętych przez pracowników.

### **4.3. Wpływ kontraktu psychologicznego na indywidualne postawy i zachowania pracowników**

Z punktu widzenia oceny wyników osiągniętych przez pracowników w procesie pracy, w ramach koncepcji Guesta (2011: 3–13) oraz Zhanga i Morrisa (2014: 68–90), istotna staje się konstatacja, że z wydajnością firmy wiąże się poziom kapitału ludzkiego. Dlatego podstawą wyjaśniania wyboru poszczególnych zmiennych, stanowiących wymierne czynniki stanowiące o wynikach pracy pracowników, stały się teorie obszaru zachowań oraz podejścia opartego na rezultatach (Aguinis, 2016: 3–66).

Literatura na temat relacji między praktykami HR a kontraktem psychologicznym wskazuje, że spełnienie obietnic pracodawców będzie odwzajemniane przez przyjmowanie określonych postaw i zachowań pracowniczych w postaci: satysfakcji z pracy, zaangażowania organizacyjnego, motywacji do pracy i zachowań obywatelskich (Hartog, 2012: 1637–1666). Khoreva i Wechtler (2018: 227–243) popierają pogląd, że pozytywne spełnienie obietnic pracodawców jest powiązane z występowaniem u pracowników zachowań związanych z satysfakcją z pracy, wysokim zaangażowaniem, motywacją i zachowaniami obywatelskimi, przynosząc tym samym znaczne korzyści organizacji w postaci zwiększonej efektywności z wypracowanych wyników przez pracowników. Wobec tego, w sytuacji, gdy pracownicy będą w pełni wypełniać składane obietnice wobec swoich pracodawców oraz będą posiadali poczucie spełnienia obietnic składanych wobec nich przez pracodawców w ramach realizacji kontraktu psychologicznego, wtedy staną się usatysfakcjonowani, zaangażowani, zmotywowani i chętni do podejmowania zachowań obywatelskich. Jest to zasada, według której osoba świadcząca usługi na rzecz drugiej strony, zobowiązuje ją do odwzajemnienia się (Griep, Vantilborgh, 2018: 141–153).

### **Motywacja pracowników**

Motywacja odnosi się do inicjacji, kierunku, intensywności i wytrwałości ludzkich zachowań (Green, 1994). Wczesne teorie opierały się na koncepcji, gdzie głównym jej źródłem są czynniki ekonomiczne, przy równoczesnym dążeniu do minimalizacji pracy. Późniejsze teorie kierowały się w stronę relacji pomiędzy ludźmi a pozaekonomicznymi potrzebami człowieka, takimi jak: bezpieczeństwo czy samorealizacja. Motywacja jest zatem pojęciem wieloznacznym, którego istota zasadza się na podmiocie kierowanym i jego potrzebach. Przez motywację rozumie się stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania (Kozłowski, Piotrowski, 1999: 401). Robbins i współautorzy (2008) określają motywację jako powód lub przyczynę angażowania się w określone zachowanie. Przyczyny te mogą obejmować podstawowe potrzeby człowieka, takie jak jedzenie i ubrania, hobby, cele, pożądaną rzecz lub pożądaną formę bycia (Green, 1994). Istnieją dwa rodzaje motywacji omawiane w literaturze dotyczącej zarządzania – wewnętrzna i zewnętrzna. Motywacja wewnętrzna dotyczy osób, które są wewnętrznie nastawione na działanie, ponieważ przynosi im to przyjemność lub uważają, że jest ono ważne lub jest zadaniem lub działaniem, które posiada wartość samą w sobie, np. zamiłowanie do czegoś (Borkowska, 1991). Z kolei, motywacja zewnętrzna stwarza zachętę do działania i jest w pewien sposób nagradzana lub umożliwia uniknięcie kary. Ma miejsce wtedy, gdy pracownik jest zmuszony do zrobienia czegoś. Przymus i groźba kary są powszechnymi motywami zewnętrznymi – pieniężnymi lub niepieniężnymi (Robbins i in., 2008). Poziom motywacji definiuje więc rodzaj zachowań, które pracownicy podejmują dobrowolnie. Może to dotyczyć zarówno

motywacji do pomocy innym, wdrażania rozwiązań innowacyjnych i ułatwiających pracę, wspierania firmy i budowania jej pozytywnego wizerunku na zewnątrz (Suazo, 2009: 136–160).

Okazuje się, że pracownicy sektora publicznego są bardziej skłonni reagować na motywację zewnętrzną, która związana była z osiąganiem lepszych wyników pracowniczych (Manolopoulos, 2008: 63–85). Nadmierne podkreślanie wykorzystania motywacji zewnętrznej może prowadzić do negatywnych skutków (Yew Huei i in., 2014: 425–447). Motywacja zewnętrzna może wywierać minimalny wysiłek w celu wykonania zadania i może zaprzestać działania w przypadku przerwania wzmocnienia (Cheng, Yeh, 2009: 597–605).

Podobnie jak zaangażowanie pracowników w pracę oraz satysfakcja z pracy, motywacja pracowników jest kolejnym czynnikiem poznawczym wpływającym na wypełnianie bądź naruszanie kontraktu psychologicznego. Praktyki HR w postaci motywowania finansowego i pozafinansowego są istotnie powiązane z kontraktem psychologicznym (Rousseau, Ho, 2000; Bocchino i in., 2003: 203–214; Latorre i in., 2019: 1–15). W badaniach stwierdzono, że praktyki HR związane z motywowaniem pracowników, ogólnie odnoszą się do osiąganych przez nich wyników w ramach relacyjnego kontraktu psychologicznego, pozytywnie między sobą korelując (Bal i in., 2013: 157–181) oraz negatywnie wpływają na transakcyjny kontrakt psychologiczny (Chien, Lin, 2013: 1–14).

W badaniu Zhao i współpracowników (2007: 647–680) stwierdzono, że istnieje negatywny związek pomiędzy złamaniem założeń kontraktu psychologicznego przez pracowników a ich poziomem motywacji, co oznacza, że niespełnienie wyraźnych lub domniemych obietnic złożonych przez pracodawców, może powodować niską motywację pracowników. W innym badaniu, przeprowadzonym przez Braekkan (2012: 277–292), również stwierdzono, że postrzegane naruszenie kontraktu psychologicznego jest związane z niską motywacją pracowników, co ostatecznie ma negatywny wpływ na wyniki pracy pracowników. Z drugiej strony, zgodnie z teorią wymiany społecznej, wypełnienie obietnic złożonych przez pracodawców powinno pomóc w budowaniu pozytywnej relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (Blau, 1964), prowadząc do większej motywacji i korzyści społeczno-emocjonalnych pracownika, o ile obie strony spełniają wzajemne zobowiązania (Griep i in., 2019: 397–414). Badania Raeder oraz współpracowników (2012: 3178–3195) wskazują, że narzędzia motywacyjne powinny być dostosowane do zróżnicowanych potrzeb pracowników. Motywowanie dotyczy konkretnego pracownika, a nie przeciętnej i bliżej nieokreślonej osoby, bowiem spełni ono swoją funkcję tylko wtedy, gdy będzie ono znane, zrozumiane i akceptowane przez pracowników. Analizowane badania na ten temat podkreślały znaczenie prowadzenia ciągłej interakcji między pracodawcą a pracownikiem, dotyczącej wypełniania obowiązków i wzajemnych zobowiązań w ramach realizowania kontraktu psychologicznego.



## Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy jest uważana za ogólny stosunek do pracy (Oshagbemi, 1999: 388–403) i określa uczucia pracownika do swojej pracy (Oshagbemi, Hickson, 2003: 357–367; Nurperihan, Hatice, 2017: 90–111). Robbins i Judge (2009) definiują satysfakcję z pracy jako pozytywne uczucie do pracy wynikające z oceny jej cech. Satysfakcja z pracy to globalne podejście, które pracownik utrzymuje w stosunku do swojej pracy w oparciu o jej postrzeganie. Kreitner i Kinicki (2007) definiują satysfakcję z pracy jako stopień, w jakim pracownik lubi swoją pracę, natomiast Nelson i Quick (2009) definiują ją jako przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny swojej pracy lub doświadczeń zawodowych. Satysfakcja z pracy to poczucie przyjemności lub dyskomfortu, które rozwija się w związku z wykonywaniem zadań, funkcji i ról (Aziri, 2011: 77–86). Ten stan afektywny opiera się na zaspokajaniu potrzeb wewnętrznych osoby (w zakresie odpowiedzialności, osiągnięć, itp.) oraz potrzeb zewnętrznych (np. komfortowe warunki pracy, dobre relacje międzyludzkie, sprawiedliwe wynagrodzenie, itp.). W tym sensie satysfakcja z pracy jest miarą emocjonalnego stosunku pracownika do jego pracy, zadań, celów, wartości i miejsca pracy (Nielsen i in., 2011: 465–475; Yang, 2012: 31–46).

Istnieją raporty z badań, według których intensywność odczuwanej przez pracowników satysfakcji z pracy zależy od czynników zewnętrznych, takich jak osiągnięte sukcesy w pracy, a także od ich indywidualnych cech, na przykład cech genetycznych i osobowościowych (Ilies, Judge, 2003: 750–759). Wśród tych ostatnich szczególną uwagę zwraca się na atuty osobiste i społeczne, np. poczucie spójności (Xu, Chopik, 2020: 458); poczucie własnej wartości, skuteczności i optymizmu życiowego (Hararia i in., 2018: 14–16); czy też postrzegane wsparcie ze strony przełożonego (Faw, 2018: 202–223). Rotacja na stanowiskach pracy, poszerzanie zakresu obowiązków i wzbogacanie pracy to metody często stosowane w celu zwiększenia satysfakcji z pracy i wyników pracy osiągniętych przez pracowników (Rehman i in., 2010: 1131–1139), a styl i kultura zarządzania, zaangażowanie pracowników, *empowerment* czy autonomia w zespołach pracowniczych mogą również wpływać na poziom satysfakcji pracowników (Faw, 2018: 202–223). Wsparcie kierownictwa oraz skuteczna komunikacja mogą również odgrywać ważną rolę w utrzymaniu satysfakcji pracowników z pracy.

W ciągu ostatnich siedmiu dekad satysfakcja z pracy była obszernie badany tematem w literaturze z zakresu studiów z zakresu nauk o organizacji (Brayfield, Crockett, 1955: 396–424; Hackman, Oldham, 1975: 159–170; Bell, Weaver, 1987: 147–156). Główne pytanie i najważniejsza kwestia w toczącej się debacie, to nadal relacja między satysfakcją z pracy a wynikami osiąganymi przez pracowników (Riketta, 2008: 472–481). Satysfakcja z pracy zależy od korzystnych warunków pracy (Busch, Bush, 1978: 438–448), bezpieczeństwa pracy (Ritter, Anker, 2002: 331–345), wynagrodzenia i rozwoju (Rehman i in., 2010: 1131–1139), czynników

społecznych, takich jak relacje z klientem, współpracownikiem lub kierownictwem i otoczeniem, dobrych relacji społecznych i interakcji z ludźmi w miejscu pracy (Jex, 2002), poziomu akceptacji społecznej w grupie (Geeta, Pandey, 2011: 222–228). Pomimo różnych podejść do badania satysfakcji z pracy, większość badaczy sugeruje, że koncepcja ta powinna być postrzegana wielowymiarowo (Bell, Weaver, 1987: 472–481; Oshagbemi, Hickson, 2003: 357–367).

Według Stammen (2003), usatysfakcjonowani i zadowoleni pracownicy przyczyniają się do poprawy wizerunku organizacji, będąc bardziej produktywnymi, w stanie ciągłej poprawy swoich wyników. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają zachowanie przełożonych, może pozytywnie lub negatywnie wpływać na ich poziom satysfakcji z pracy (Saari, Judge, 2004: 395–407); dlatego też relacja pracownik–pracodawca jest bardzo ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dowiodły tego badania Coyle-Shapiro i Conway (2009: 774–781) oraz Xiong i współpracowników (2017: 19–43), które wykazały pozytywny istotny wpływ wypełnienia kontraktu psychologicznego na odczuwaną satysfakcję z pracy.

### Zaangażowanie pracowników w pracę

Zaangażowanie pracowników można określić jako postawę wobec organizacji utożsamiania się z jej celami organizacyjnymi, gotowość do wysiłku w jej imieniu oraz silną chęć utrzymania członkostwa w organizacji (Mowday i in., 1979: 224–247). Wyróżnia się: zaangażowanie afektywne (*affective commitment*), dotyczące emocjonalnego związku pracownika z organizacją, identyfikowania się z nią, zaangażowania się w jej sprawy i problemy, doświadczanie zadowolenia w efekcie zaspokajanych potrzeb; zaangażowanie trwale (*continuance commitment*) o charakterze instrumentalnym, związane ze świadomością kosztów ponoszonych w sytuacji opuszczenia przez pracownika organizacji oraz zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), powinnościowe, zawarte w poczuciu moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia (Bańka, Wołoska, 2006: 123–139; Łąguna i in., 2015: 277–284; Moczydłowska, 2013: 162–171).

Zaangażowanie pracowników w pracę warunkowane jest zmiennymi podmiotowymi, m.in. pozytywnym kapitałem psychologicznym (Rego i in., 2016: 129–151), inteligencją emocjonalną (Shafiq, Rana, 2016: 1–14), cechami osobowości (Choi, Oh, Colbert, 2015: 1542–1567). Dowody empiryczne wskazują także na istotne znaczenie cech pracy, środowiska pracy (Hanaysha, 2016: 289–297) czy strategii zarządzania zasobami ludzkimi (Kmiotek, 2016a: 81–90). Zaangażowanie pracownicze ujemnie korelowało z zamiarem opuszczenia organizacji lub przejścia na emeryturę (Von Hippel i in., 2013: 17–27). Analizowano również znaczenie przywiązania do organizacji w ocenie funkcji personalnej (Kawka, 2017: 27–39). Uzyskano dodatnie współczynniki korelacji przywiązania afektywnego z oceną systemu motywowania, oczekiwaniem wzrostu wynagrodzeń, oceną jakości realizacji funkcji personalnej, stopniem wydatków na szkolenia, oceną systemu

komunikowania, pozycją w organizacji. Zmienna poziom wynagrodzeń pozostawała w istotnych pozytywnych związkach z trzema wymiarami zaangażowania. W innych badaniach (Moczydłowska, 2015: 153–162), przejrzysta struktura organizacyjna i czytelny zakres obowiązków, dobra atmosfera w zespole oparta na otwartej komunikacji, szacunku i zaufaniu, okazały się ważnymi determinantami emocjonalnego zaangażowania menedżerów. Podobny efekt uzyskano w innych projektach badawczych (Robak, 2016: 82–95). Wykorzystując dane ilościowe i jakościowe (wywiady swobodne) dowiedziono, iż istotnymi czynnikami kształtowania więzi pracownika z organizacją są relacje w zespołach pracowniczych, atmosfera pracy, efektywna komunikacja, współpraca, przełożony posiadający autorytet oraz indywidualne traktowanie rozwoju każdego pracownika.

Zaangażowanie pracowników w pracę jest w znacznym stopniu uzależnione od wypełnienia lub naruszenia kontraktu psychologicznego. Suazo i współpracownicy (2008: 295–312) oraz zespół badawczy kierowany przez Behery (2016: 184–203) twierdzą, że na zaangażowanie pracownika negatywny wpływ ma naruszenie kontraktu psychologicznego: innymi słowy, brak wypełnienia kontraktu psychologicznego skutkuje niskim zaangażowaniem pracownika. Elst i Meurs (2015: 39–52) w swoich badaniach wykazali, że wypełniony kontrakt psychologiczny może pozytywnie wpływać na zaangażowanie pracowników. Potwierdzają to także badania przeprowadzone przez Chi i Chen (2007: 474–488) wśród 135 pracowników z 16 międzynarodowych firm z Tajwanu, wskazujące na pozytywny związek pomiędzy pełnym wypełnieniem kontraktu psychologicznego a zaangażowaniem pracowników. W innym badaniu, Latorre i współpracownicy (2019: 1–15) również stwierdzili pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników a pełnym wypełnieniem kontraktu psychologicznego utworzonego w ramach różnych praktyk HR.

### **Organizacyjne Zachowania Obywatelskie**

Organizacyjne Zachowania Obywatelskie (*Organizational Citizenship Behaviors*, OCB) są terminem rzadko wykorzystywanym w polskiej literaturze przedmiotu, źródłem wiedzy na jego temat jest natomiast bogata literatura zagraniczna.

Zachowania obywatelskie odnoszą się do indywidualnych zachowań, które są dobrowolne, nie są bezpośrednio lub wyraźnie uznawane przez formalny system wynagradzania, tym samym są to takie działania, które przyczyniają się do skutecznego funkcjonowania organizacji w ramach efektywności organizacyjnej (Organ, 1990: 43–72). Torlak i Koc (2007) w swojej definicji podkreślają znaczenie słowa „obywatelski” – podobnie jak dobry obywatel dbający o dobro swojego kraju i jego mieszkańców, tak i pracownicy podejmujący działania obywatelskie troszczą się o dobro nie tylko swoje, ale także swoich kolegów z pracy, przełożonych oraz całej organizacji. OCB można określić jako zestaw uznaniowych zachowań w miejscu pracy, które wykraczają poza podstawowe wymagania zawodowe; często określa

się je jako zachowania wykraczające poza wymagane obowiązki (*extra-roles*). Zachowania obywatelskie można również określić jako zachowania „dodatkowe”, które przyczyniają się do efektywności organizacyjnej (Organ, 1990: 43–72; Robinson, Morrison, 1995: 289–298). Zachowania obywatelskie, wymieniane w literaturze jako zachowania *extra-roles*, nie są wyraźnie uwzględniane w formalnych ocenach pracowniczych i wynagradzane. Problem ten przedstawiony został przez Morrison i Phelps (1999: 403–419), które dokonały krytycznej rewizji definicji OCB zaproponowanej przez Organa (1990: 43–72). Według Morrison i Phelps, pracownicy mogą mieć różne poglądy na temat swoich obowiązków zawodowych i mogą różnić się od siebie. Tym samym, to, co niektórzy uważają za zachowania zgodne z formalnymi wymogami pracy, inni mogą uznać za działania typu *extra-roles*. Dla obu badaczek działania realizowane w ramach OCB są więc zmienne i różnie definiowane przez każdego pracownika i pracodawcę (Morrison, Phelps, 1999: 403–419). Organ odpowiedział na te zarzuty stwierdzając, że podobnie jak role zawodowe, również organizacje, ich struktury i stanowiska zawodowe ulegają dynamicznym zmianom, w związku z tym każda organizacja tworzy własne definicje działań OCB.

Znaczenie zachowań obywatelskich w skutecznym funkcjonowaniu organizacji jest dobrze udokumentowane (Podsakoff i in., 2009: 122–141; Tsai i in., 2014: 397–417; Rashydan i in., 2019: 1–14). Zachowania te zachęcają do współpracy i współdziałania w miejscu pracy oraz zwiększają ogólną produktywność, otoczenie społeczne, stabilność i wyniki pracy pracowników w ramach organizacji (Podsakoff i in., 2009: 122–141; Pascal, 2013: 681–700). Dodatkowo, OCB są zachowaniami uznaniowymi, które pomagają współpracownikom, przełożonym i organizacji. Argumentowano, że organizacje nie mogą przetrwać, jeśli osoby nie zaangażują się w tego typu zachowania (Rashydan i in., 2019: 1–14). Uważa się, że osoby angażują się w OCB, aby wynagrodzić swoją organizację za sprawiedliwe traktowanie (Robinson, Morrison, 1995: 289–298). Badania empiryczne sugerują, że zachowania obywatelskie mogą być zaprzestane przez pracownika w odpowiedzi na otrzymane negatywne traktowanie (Turnley, Feldman, 2000: 25–42). Związek pomiędzy złamaniem kontraktu psychologicznego a OCB potwierdzony przez Rousseau i jej zespół (1993: 1–14) został rozszerzony przez Van Dyne i współpracowników (2000: 3–23). Wyniki badań sugerują, że wypełnianie kontraktu psychologicznego może spowodować podejmowanie przez pracowników zachowań obywatelskich, mając jednocześnie na uwadze, że naruszenie kontraktu wiązałoby się z obniżeniem wkładu pracowników w organizację. Aby zrównoważyć zachodzącą relację z organizacją po naruszeniu kontraktu psychologicznego, pracownicy przyjmują tendencję do zmniejszania swojego zaangażowania w organizację i wnoszą mniejszy wkład w postaci zachowań obywatelskich (Turnley i in., 2003: 187–206).

Robinson i Morrison (1995: 289–298) sugerują, że postrzegane przez pracowników niewypełnianie kontraktu psychologicznego jest negatywnie związane z ich

zachowaniami obywatelskimi; a związek ten jest mediowany przez zaufanie pracowników. Oznacza to, że gdy jedna ze stron (pracownik) uważa, że druga strona (organizacja) nie wypełniła zobowiązań kontraktowych (kontrakt psychologiczny), pojawia się zmniejszone zaufanie lub jego brak. W związku z tym, strona poszkodowana (pracownik) odczuwa słabszą więź w tej relacji i jest mniej skłonna angażować się w OCB. Kolejne badania, m.in. Morrison i Phelps (1999: 403–419), Van Dyne i współpracowników (2000: 3–23) oraz Pascala (2013: 681–700), wskazują na pojawienie się wśród pracowników zachowań typu: *in-roles*, *extra-roles*, zaufanie, satysfakcja i chęci pozostania w organizacji za wypełnianie kontraktów psychologicznych. W jednym z ostatnich badań, Latorre i jego współpracownicy sugerują, że postrzegane przez pracownika naruszenie kontraktu psychologicznego ma pozytywny związek z postrzeganymi przez niego zachowaniami kontrproduktywnymi w stosunku do organizacji i innych pracowników, a także z obniżeniem zachowań obywatelskich i efektywności pracy na stanowisku (Latorre, 2019: 1–15). W metaanalizie 51 badań empirycznych, Zhao i in. (2007: 647–680) sugerują, że odczuwane naruszenie kontraktu psychologicznego ma negatywny związek z zachowaniami obywatelskimi pracowników. Norma wzajemności (Gouldner, 1960: 161–178) może być powodem zmniejszenia OCB po zaobserwowaniu naruszenia założeń kontraktu psychologicznego (Griep, Vantilborgh, 2018: 141–153), a zgodnie z nią pracownicy mogą czuć się zobowiązani do spłaty zaciągniętego zobowiązania wobec pracodawcy w formie rzeczowej (np. zachowań obywatelskich), w sytuacji, gdy otrzymają zachęty (wynagrodzenie, awans, szkolenie itp.). Jest więc prawdopodobne, że wypełnienie kontraktu psychologicznego będzie miało istotny związek z uruchomieniem zachowań obywatelskich skierowanych także do innych pracowników organizacji.

#### 4.4. Postawy i zachowania a wyniki pracy

Jednym z problemów badawczych ostatnich dwóch dekad w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest zrozumienie zachodzących relacji pomiędzy praktykami HR a osiąganymi wynikami organizacyjnymi (por.: Lepak i in., 2007: 223–246; Stavrou i in., 2010: 933–962; Sanders i in., 2014: 489–503; Ostroff, Bowen, 2016: 196–214). W literaturze wyniki organizacyjne zostały zaklasyfikowane do trzech podstawowych grup (Jiang i in., 2012: 1264–1294):

- wyniki HRM, takie jak: umiejętności pracowników, postawy i zachowania pracowników;
- wyniki operacyjne, takie jak: produktywność, wzrost i kreatywność (Wojtczuk-Turek, 2016);
- wyniki finansowe, takie jak: wzrost sprzedaży, rentowność kapitału własnego i zwrot z aktywów (Tsai, 2006: 1512–1530; Kątnik, 2011: 143–160).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wzrost organizacyjnego poziomu wydajności jest możliwy dzięki indywidualnym wynikom pracy osiąganym przez pracowników (*employee performance*). Ten proces dotyczy m.in. zarządzania przez efekty, które zdaniem Poczrowskiego (2008) może być rozpatrywane z różnych perspektyw, czego rezultatem są odmienne definicje efektywności, takie jak: efektywność, wydajność, skuteczność, sprawność oraz ujęcia procesu zarządzania efektywnością. Ponieważ wśród wykazanych powyżej terminów występuje nieprecyzyjność i brak jednoznacznych granic semantycznych w stosowaniu tych terminów, jedynie pojęcie efektywności stało się jednym z elementów konstrukcyjnych oceny wyników pracy pracowników. Pojęcie efektywności oznacza stopień, w jakim pracownik osiąga wyznaczone przez organizację cele. Wyniki pracy pracownika odnoszą się do poziomu wkładu lub produktywności pracownika, który odgrywa znaczącą rolę w zwiększaniu sukcesu organizacyjnego (Kour, 2019: 226–232). W przytoczonych definicjach zwraca się uwagę na aspekty podmiotowe i podejście nawiązujące do cech, zachowań i rezultatów związanych z wykonywaną pracą.

Wczesne badania nad wpływem HRM na wyniki finansowe miały na celu statystyczne oszacowanie, czy poszczególne praktyki HR mają bezpośredni wpływ na osiągnięte przez organizację wyniki. Te badania nie uwzględniały jednak zmiennych mediujących pomiędzy HRM a wynikami finansowymi. Później zaproponowano kilka modeli (Boselie i in., 2005: 67–94), przyjmując, że wyniki HRM wpływają na wyniki operacyjne (Hartog i in., 2012: 1637–1666), a te z kolei mają również wpływ na wyniki finansowe. Innymi słowy, uzyskane wyniki badań wskazują, że HRM wpływa kolejno na trzy typy wyników organizacyjnych (Jiang i in., 2012: 1264–1294).

W celu uchwycenia przyczyn złożoności relacji, zaczęto analizować różne zmienne pośredniczące pomiędzy HRM a wynikami organizacyjnymi (Wright i in., 2005: 409–446; Shantz i in., 2016: 172–191). Informacje dotyczące praktyk HR kierowane są do pracowników na drodze postrzegania przez nich realizacji obietnic składanych przez pracodawców (Guzzo, Noonan, 1994: 447–462). Zatem głównym zadaniem praktyk HR jest realizowanie założeń kontraktu psychologicznego, który prowadzi do uruchamiania określonych postaw, zachowań, wpływając jednocześnie na poziom wyników pracy osiąganym przez pracowników na rzecz firmy. Twierdzi się, że efekty osiąganym przez pracowników postaw i zachowań, tj. zaangażowania, satysfakcji z pracy, motywacji i OCB pracownika, mogą mieć istotny wpływ na wyniki pracy pracowników (Lockwood, 2007: 1–11; Roberts, David, 2020: 1–8).

Zaangażowanie pracowników odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu entuzjazmu pracowników do odpowiedzialności oraz tego, w jaki sposób działają oni na rzecz interesów organizacji (Kahn, 1990: 692–724). Według najnowszych badań Tamberi (2020: 99–107), integracja satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego prowadzi do wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w pracę. Inne badania wykazały istotną korelację pomiędzy zaangażowaniem pracowników

a wynikami biznesowymi, takimi jak retencja pracowników, jakość obsługi klienta, wyniki indywidualne pracy oraz produktywność (Wang, Lang, 2019: 1–19). Stwierdzono na przykład, że pracownicy o najwyższym poziomie zaangażowania osiągnęli o 20% lepsze wyniki i byli o 87% mniej skłonni do odejścia z organizacji, co wskazuje, że zaangażowanie pracowników jest powiązane z ich indywidualnymi oraz organizacyjnymi wynikami (Lockwood, 2007: 1–11). Zaangażowani pracownicy czują silną więź emocjonalną z zatrudniającą ich organizacją i wykazują gotowość do polecenia organizacji innym oraz poświęcania czasu i wysiłku na rzecz jej sukcesu (Konrad, 2006: 1–6).

Odczuwany przez pracowników poziom satysfakcji z pracy może mieć wpływ na ich wyniki pracy. Część badań dowodzi bowiem, że satysfakcja (*top-down*) jest efektem oceny organizacji oraz osiągniętych przez pracownika wyników i związanych z nimi korzyści, część natomiast, iż to właśnie satysfakcja z wykonywanej pracy (*bottom-up*) wpływa na wydajność organizacyjną i wyniki pracy pracowników (Redhman, Waheed, 2011: 167–181; Kmiotek, 2016b). Gholipour i Einollahzadeh (2017: 1–14) twierdzą, że satysfakcja prowadzi do osiągania przez pracowników wyników pracy, a wyniki pracy do satysfakcji. Dodają, że nagroda jest pośrednikiem pomiędzy satysfakcją a osiąganymi przez pracowników wynikami pracy, a nagroda ta nie tylko promuje osiąganie lepszych wyników pracy, ale także wpływa na satysfakcję z pracy.

Akinyele (2007: 72–79) twierdzi, że istnieje znacząca korelacja pomiędzy satysfakcją z pracy pracowników a wynikami pracy pracowników. Autor twierdzi, że odpowiednie środowisko pracy, takie jak efektywne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w organizacji, podnosi morale pracowników, zwiększa ich wyniki pracy i pozwala im mieć zaufanie do zarządzania organizacją. Inne badania wykazały, że satysfakcja pracowników może prowadzić do zatrzymania klienta (Xu, Goedegebuure, 2005: 49–59), podczas gdy wzrost satysfakcji z pracy może prowadzić do wzrostu morale pracowników, co z kolei prowadzi do zwiększenia wyników pracy pracowników (Osho i in., 2006: 108–115); a zadowoleni pracownicy są bardziej produktywni, innowacyjni i lojalni (Rogozińska-Pawelczyk, 2020: 301–324).

W badaniu przeprowadzonym przez Jalagat (2016: 36–43) zbadano relacje między satysfakcją z pracy, motywacją a wynikami pracy pracowników. Wyniki wskazują, że indywidualne wyniki pracy, wysoki poziom motywacji i satysfakcja zawodowa pracowników są wyraźnie skorelowane. Kilka innych badań również wskazuje, że niezadowoleni pracownicy, mało zmotywowani, są mniej wydajni i istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą mieli wyższe wskaźniki absencji (np. por. Bakotić, 2016: 118–130).

Według Cherian i Jacob (2013: 80–88), w większości organizacji potrzebni są zmotywowani pracownicy, ponieważ pomagają organizacjom przetrwać, a zmotywowani pracownicy są bardziej produktywni. Aby efektywniej zarządzać pracownikami, menedżerowie muszą zrozumieć, co motywuje pracowników w kontek-

ście pełnionych ról (Linder, 1998: 1–5). Ovidiu-Dobre (2013: 53–60) na przykład, dostrzega, że jeśli zwiększy się upodmiotowienie i uznanie pracowników, poprawi się również ich motywacja do pracy, a także ich wyniki pracy. Niemniej jednak, niezadowolenie pracowników spowodowane monotonną pracą i presją ze strony klientów może osłabić osiągnięcie przez nich wyników pracy. W związku z tym wskaźniki absencji na stanowiskach pracy mogą wzrosnąć, a pracownicy mogą odejść z organizacji do konkurencji, która oferuje lepsze warunki pracy i większe zachęty. Okazuje się więc, że wyniki pracy pracowników zależą od motywowania przy użyciu różnych strategii. W innym badaniu, Baleghizadeh i Gordani (2012: 30–42) wskazują na bezpośredni związek pomiędzy motywacją pracowników a osiąganymi wynikami z pracy.

Podobnie jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie i motywacja pracowników, zachowania obywatelskie mogą również odgrywać kluczową rolę w osiąganiu wysokiego poziomu wyników pracy pracowników. Podsakoff i współpracownicy (2000: 122–141) sugerują, że OCB będzie wpływało na stabilność wyników organizacji dzięki temu, że sumienni pracownicy mają większe szanse na utrzymanie wysokiego poziomu wyników pracy. W badaniu Yew Huei i współpracowników (2014: 425–447) stwierdzono silne powiązania między OCB pracowników a ich indywidualnymi wynikami. Z kolei celem badania zespołu kierowanego przez Chelagat (2015: 55–61) było określenie związku między wynikami pracy pracowników i zachowaniami OCB w sektorze bankowym. Opracowanie opierało się na teorii wymiany społecznej. Wyniki badania wykazały, że altruizm i uprzejmość (kategorie OCB) miały pozytywny i znaczący wpływ na osiągnięte wyniki pracy pracowników. W badaniu stwierdzono, że zachowania obywatelskie organizacji są ważnym czynnikiem wpływającym na poprawę wyników pracowników. Z badania wynika, że rozsądne jest, aby pracownicy banku podejmowali dodatkowe zadania, dobrowolnie pomagali nowym pracownikom w pracy, zachowywali pozytywne nastawienie i tolerowali niedogodności w pracy, aby podnosić indywidualne wyniki pracy i wydajność organizacyjną.





## Rozdział 5

# Metodologiczne podstawy badań

Dotychczasowe rozważania konsolidowały się wokół zagadnień teoretycznych i dotyczyły wyjaśnienia i usystematyzowania terminologii związanej ze znaczeniem pojęcia kontraktu psychologicznego, a także praktyk HR realizowanych w organizacjach z polskim kontekstem kulturowym. W celu pełniejszego zrozumienia natury, treści i dynamiki pojęcia kontraktu psychologicznego w warunkach polskiej kultury organizacyjnej przeanalizowano jego pośredniczącą rolę między praktykami HR a osiąganymi wynikami pracy w ramach obieranych określonych postaw i zachowań pracowniczych.

Niniejszy rozdział kontynuuje podjęte dociekania w postaci metodologicznego opisu procesu badawczego. W tym miejscu pochyłono się nad opisem wielopłaszczyznowego podejścia do badań, które obejmuje zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe, sposób gromadzenia i analizę statystyczną danych. Podjęto próbę scharakteryzowania przebiegu badań jakościowych w celu zidentyfikowania praktyk HR, które odgrywają istotną rolę w realizacji kontraktu psychologicznego w polskim kontekście kulturowym. Następnie zilustrowano proces badania ilościowego w celu opracowania ram dla dalszej analizy statystycznej i zweryfikowania otrzymanych rezultatów o wyniki badań jakościowych.

### 5.1. Przesłanki dla podjęcia badań własnych

W ciągu ostatnich kilku dekad, znaczący rozwój w dziedzinie technologii i transportu uczynił świat globalną wioską. Globalizacja otworzyła drzwi coraz większej liczbie korporacji do przekraczania granic państw w celu zwiększenia ich udziału w rynku, redukcji kosztów i poprawy wyników pracy, służąc nowoczesnej korporacji w minimalizowaniu kosztów i maksymalizacji zysków. Pomimo narastających napięć antyglobalizacyjnych w wielu krajach, międzynarodowe połączenia osiągnęły w 2017 r. rekordowy poziom, ponieważ po raz pierwszy od 2007 r. znacznie nasiliły się transgraniczne przepływy handlowe, kapitałowe, informacyjne i ludzkie. Na poziomie globalnym, raport GCI (DHL Global Connectedness Index – 2019 Update) pokazuje na przykład, że tylko około 20% produkcji gospodarczej na świecie jest eksportowane, około 7% minut rozmów telefonicznych (w tym rozmów przez Internet) to rozmowy międzynarodowe, a tylko 3% ludzi mieszka poza

granicami krajów, w których się urodzili. Sprawozdanie obala również przekonanie, że odległość staje się powoli nieistotna. Większość krajów jest o wiele bardziej związanych ze swoimi sąsiadami niż z odległymi narodami. Choć globalizacja jest decydującym czynnikiem wzrostu i dobrobytu, to GCI pokazuje, że obecnie większość ruchów i wymian, które można zaobserwować ma charakter krajowy, a nie międzynarodowy. Tę tendencję nasila z pewnością skutki pandemii COVID-19.

Choć ostatnie trendy pokazują, że wiele organizacji wdraża strategię internacjonalizacji w celu zwiększenia udziału w rynku lub obniżenia kosztów poprzez lokalizację tanich jednostek, szerszym celem jest uzyskanie przewagi w intensywnie konkurencyjnym świecie biznesu. Jednym z najbardziej krytycznych czynników uzyskania przewagi konkurencyjnej w dzisiejszym globalnym świecie biznesu jest zarządzanie zasobami ludzkimi, uważanymi za kluczowy kapitał ludzki organizacji (Pocztowski, 2019: 17–33).

Firmom zawsze trudno jest pozyskać i zarządzać wysoko wykwalifikowanymi i zmotywowanymi pracownikami (Dries, 2013: 272–285), a efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi jest sprawą trudną i niezwykle złożoną (Boselie i in., 2005: 67–94). Złożoność w zarządzaniu zasobami ludzkimi zwiększa się, gdy obejmuje ono zarządzanie ludźmi z różnych środowisk społeczno-kulturowych (Rousseau, Schalk, 2000). Niewiele organizacji wie, jak efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi w dynamicznym, międzynarodowym środowisku, ponieważ praktyki HR w jednym kontekście nie zawsze przenoszą się na inne, gdy istnieją różne warunki społeczno-ekonomiczne i kultury (Schalk, Soeters, 2008).

Kontekst kulturowy może odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu stosunku pracy, ponieważ wiele aspektów tej relacji między pracownikiem a pracodawcą pozostaje albo niepisanych, albo formalnie nie ustalonych (Katou, Budhwar, 2012: 793–809). Te niepisane lub nieformalne aspekty stosunku pracy opierają się na postrzeganiu i interpretacji przez pracowników komunikatów na temat obietnic składanych przez pracodawcę (Rousseau, 1989: 121–139). Ta część relacji pracownik–pracodawca, określana jako kontrakt psychologiczny, znajduje się w świadomości pracowników (Rousseau, 1989: 121–139). Kontrakt psychologiczny wynika z wyraźnych lub ukrytych obietnic złożonych przez pracodawcę w czasie trwania stosunku pracy, jak również z interpretacji tych obietnic w danym kontekście kulturowym (Rousseau, Schalk, 2000). Obrona przez organizację kultura wpływa na postrzeganie pracowników i tym samym na kontrakt psychologiczny (Rousseau, Schalk, 2000).

Kontrakt psychologiczny stał się ważnym elementem stosunku pracy i odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu postaw i zachowań, a w rezultacie osiągnięciu lepszych wyników pracy pracowników w organizacji (Wright, Nishii, 2006; Zhao i in., 2007: 647–680). W ostatnich latach badacze nauk o zarządzaniu skupili się głównie na kwestiach związanych z niezrealizowanym kontraktem psychologicznym (Zhike, Ting Xu, 2018: 1257–1284), ponieważ naruszenie kontraktu psychologicznego prowadzi do niezamierzonych negatywnych konsekwencji dla orga-

nizacji (Conway, Briner, 2009: 71–130). Naruszenie kontraktu psychologicznego odnosi się do poznawczego postrzegania pracownika, który nie otrzymał wszystkiego, co zostało mu wyraźnie lub domyślnie obiecano przez organizację (Hartmann, Rutherford, 2015: 158–170). Wspomniana sytuacja powszechnie występuje w miejscu pracy. Badania empiryczne wykazały, że ponad połowa pracowników dostrzegła, iż obietnice złożone przez ich pracodawców, w sposób wyraźny lub domniemany, nie zostały spełnione (Conway, Briner, 2009: 71–130). Suazo i Turnley (2010: 620–648) stwierdzili, że niewypełnienie założeń kontraktu psychologicznego powodowało silne negatywne reakcje emocjonalne oraz antyorganizacyjne zachowania i postawy. Stopień niezrealizowania lub zerwania kontraktu psychologicznego jest negatywnie związany z zaufaniem do kierownictwa (Zhao i in., 2007: 647–680), satysfakcją z pracy (Gholipour, Einolahzadeh, 2017: 1–14), zaangażowaniem organizacyjnym (Solinger i in., 2016: 494–514) oraz zachowaniami związanymi z zachowaniami *extra-role behavior* (Chien, Lin, 2013: 1–14), a także wzrostem rotacji pracowniczej (Turnley, Feldman, 2000: 25–42).

Zarówno rozważania teoretyczne, jaki i badania empiryczne nad praktykami HRM w polskiej kulturze organizacyjnej oraz nad tym, jak wpływają na nie kwestie kulturowe, kontekstowe i psychologiczne, mogą być korzystne dla polskich organizacji na dwa różne sposoby: po pierwsze, pomogą w identyfikacji i zrozumieniu wpływu czynników kontekstowych i psychologicznych na polskich pracowników lub pracowników międzynarodowych pracujących w polskich organizacjach. Jednocześnie badanie pozwoli menedżerom HR określić, które praktyki HR prowadzą do lepszych indywidualnych wyników w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Po drugie, Główny Urząd Statystyczny potwierdził, że w 2017 roku około 2,5 miliona Polaków przebywało czasowo na emigracji, z czego 90% w Europie (GUS, 2018), co oznacza, że wielu Polaków jest zatrudnionych w korporacjach działających poza Polską. Jest oczywiste, że zrozumienie cech behawioralnych i psychologicznych polskich pracowników może pomóc globalnym firmom lepiej zarządzać swoją siłą roboczą, nie tylko w krajach pochodzenia firmy, ale także w innych, gdzie istotną część pracowników stanowią Polacy.

Kolejnym motywem podjęcia badań jest fakt, że Polacy są dobrym źródłem wykwalifikowanych imigrantów, m.in. w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Holandii, Irlandii czy Włoch. Z drugiej strony, nadal zauważa się aktywność inwestycyjną korporacji transnarodowych w Polsce. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że w Polsce w 2018 r. działalność gospodarczą prowadziło niemal 27 tys. podmiotów z kapitałem zagranicznym. To o 21% więcej niż w roku 2017 (GUS, 2018). Dlatego też właściwe zrozumienie zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi istotnych dla polskich pracowników może również pomóc firmom inwestującym w naszym kraju. Istnieje także duże prawdopodobieństwo, że w przyszłości w organizacjach zlokalizowanych w innych krajach znajdzie się więcej pracowników z Polski i kontekst polskiej kultury organizacyjnej zacznie przybierać na znaczeniu.

## 5.2. Cele, pytania badawcze i hipotezy w ramach podjętych badań

Podczas gdy bezpośrednie skutki niewypełnienia kontraktu psychologicznego były szeroko analizowane, nie przeprowadzono wielu badań mających na celu określenie pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego w podejmowaniu określonych postaw, zachowań i w efekcie osiągnięcia wysokich wyników pracy przez pracowników. Nieliczne badania zostały przeprowadzone w kontekście zachodnim i wykazały, że wypełnione kontrakty psychologiczne mają pozytywny wpływ na mierzone cechy (por. Coyle-Shapiro, Conway, 2009: 774–781; Turnley i in., 2003: 187–206; Uen i in., 2009: 215–223; Rogozińska-Pawełczyk, 2018: 277–294; 2019: 9–23). Analiza literatury na temat kontraktu psychologicznego ujawnia, że niektórzy badacze badali różne czynniki, które mogą kształtować postrzeganie kontraktu psychologicznego przez pracowników, np. rolę kontekstu kulturowego (Schalk, Soeters, 2008; Thomas i in., 2010: 1437–1458). Badania prowadzone były głównie w kontekście zachodnim jako czynnik wpływający na postrzeganie przez pracowników wypełnienia lub złamania kontraktu psychologicznego. Wyraźnie dostrzegalna jest luka badawcza związana z mediującą rolą kontraktu psychologicznego w kontekście Europy Centralnej. Niewiele uwagi poświęcono również procesowi poznawczemu, poprzez który naruszenie lub wypełnienie kontraktu psychologicznego wpływa na zachowania, postawy lub indywidualne wyniki pracowników (Peng i in., 2016: 815–825; Li i in., 2016: 1–10).

W oparciu o dotychczasowe badania w kontekście zachodnim, które wykazały istotny wpływ wypełniania kontraktów psychologicznych na postawy i zachowania oraz wyniki pracowników, **celem podjętych badań jest pokazanie mediującej roli kontraktu psychologicznego w procesie oddziaływania praktyk HR na podejmowanie przez pracowników postaw i zachowań, a w efekcie na otrzymywane przez nich wyniki pracy w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.**

Ponadto, w celu głębszego zrozumienia wpływu kontekstu kulturowego na kontrakt psychologiczny (oczekiwanie), badania staną się próbą zidentyfikowania i zbadania istotnych dla polskiej kultury organizacyjnej praktyk HR, które stanowią wpływ na realizację kontraktu psychologicznego w kontekście Europy Centralnej.

Niniejsze opracowanie ma na celu zbadanie następujących kwestii:

- 1) Które praktyki HR są najbardziej istotne dla organizacji funkcjonujących w polskiej kulturze organizacyjnej?
- 2) Jaką rolę pełni realizacja praktyk HR w polskiej kulturze organizacyjnej w ramach postrzeganego przez pracowników wypełniania założeń kontraktu psychologicznego?

- 3) Jaki charakter związku występuje pomiędzy praktykami HR a postawami i zachowaniami pracowniczymi w ramach realizowanego kontraktu psychologicznego?
- 4) Jak określone postawy i zachowania pracowników wpływają na poziom ich osiągniętych wyników pracy?

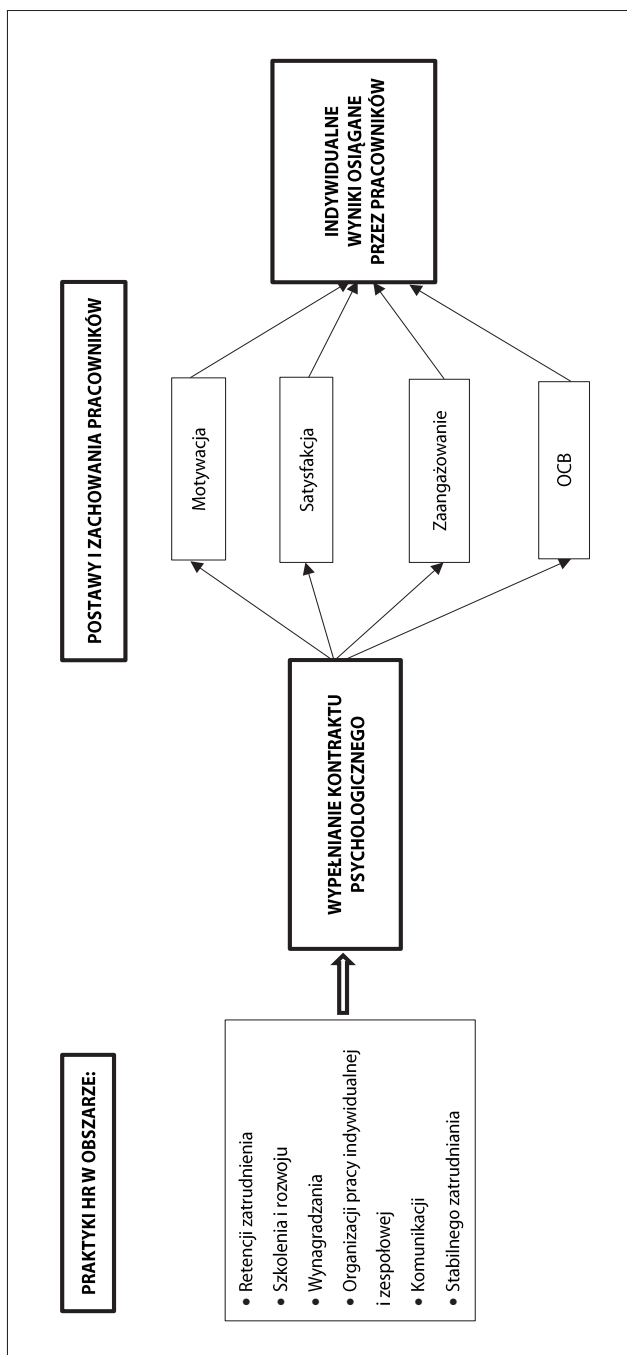
Postawione powyżej pytania badawcze dają podstawę do określenia szczegółowych celów badania:

- 1) Wskazanie i przybliżenie istotnych praktyk HR w polskim kontekście kultury organizacyjnej.
- 2) Identyfikacja roli, jaką odgrywają praktyki HR w kształtowaniu kontraktu psychologicznego w polskim kontekście kulturowym.
- 3) Określenie relacji pomiędzy praktykami HR a postawami i zachowaniami pracowników, w ramach pośredniczącej roli wypełniania założeń kontraktu psychologicznego.
- 4) Określenie związków między postawami i zachowaniami pracowników a ich indywidualnymi wynikami pracy.

Stworzono model badawczy, który ma na celu zrozumienie relacji pomiędzy praktykami HR a przybieraniem określonych postaw i zachowań pracowników. Model ten uwzględnia również związek pomiędzy postawami i zachowaniami pracowniczymi a ich indywidualnymi wynikami pracy. Elementy modelu oraz ogólne zależności między nimi zaprezentowano na rysunku 5.1. Ze względu na dużą złożoność modelu, rysunek ten ma charakter jedynie poglądowy. W dalszej części rozdziału poszczególne pięć grup hipotez pokazują zależności między wybranymi elementami modelu.

Hipotezy zostały wyprowadzone z literatury przedmiotu w pierwszych czterech rozdziałach teoretycznych, toteż w tym miejscu autorka nie przytacza już niezbędnego w tym zakresie wyводу logicznego wraz z odwołaniem do dotychczasowego stanu wiedzy.

Proces badawczy przewidywał przetestowanie pięciu hipotez naukowych. Pierwsze cztery hipotezy zostały zaproponowane w celu sprawdzenia relacji pomiędzy sześcioma praktykami HR w obszarze: retencji zatrudnienia, szkoleń i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji oraz stabilnego zatrudniania, a postawami i zachowaniami pracowników w zakresie motywacji, satysfakcji z pracy, zaangażowania i organizacyjnych zachowań obywatelskich. Hipoteza piąta testowała relacje między postawami i zachowaniami pracowników a ich indywidualnymi wynikami pracy. Wobec powyższych zarysowanych kwestii można stwierdzić, iż praktyki HR w polskiej kulturze organizacyjnej wpływają na podejmowanie określonych postaw i zachowań pracowników, co przekłada się na ich indywidualne wyniki pracy przy pośredniczącym wpływie realizacji kontraktu psychologicznego.



**Rysunek 5.1.** Model badawczy  
 Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do problemu badawczego sformułowano następujące hipotezy badawcze:

**H1: Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji pomiędzy motywacją pracowników do pracy a praktykami HR.**

H1a: Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji między motywacją pracowników do pracy a praktyką w obszarze retencji zatrudnienia w organizacji.

H1b: Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji pomiędzy motywacją pracowników do pracy a możliwościami szkoleniowymi i rozwojowymi zapewnianymi przez organizację.

H1c: Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji pomiędzy motywacją pracowników do pracy a wynagradzaniem.

H1d: Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji pomiędzy motywacją pracowników do pracy a organizowaniem pracy indywidualnej i pracy zespołowej realizowanej w organizacji.

H1e: Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji pomiędzy motywacją pracowników do pracy a komunikacją w organizacji.

H1f: Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji między motywacją pracowników do pracy a stabilnym zatrudnieniem zapewnianym przez organizację.

**H2: Wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji pomiędzy satysfakcją pracowników z pracy a praktykami HR.**

H2a: Wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji między satysfakcją pracowników z pracy a retencją zatrudnienia w organizacji.

H2b: Wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji pomiędzy satysfakcją pracowników z pracy a możliwościami szkoleniowymi i rozwojowymi zapewnianymi przez organizację.

H2c: Wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji pomiędzy satysfakcją pracowników z pracy a wynagradzaniem.

H2d: Wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji między satysfakcją pracowników z pracy a organizacją pracy indywidualnej i pracy zespołowej.

H2e: Wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji pomiędzy satysfakcją pracowników z pracy a komunikacją w organizacji.

H2f: Wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji pomiędzy satysfakcją pracowników z pracy a stabilnym zatrudnieniem zapewnianym przez organizację.



**H3: Występują zależności między zaangażowaniem pracowników w pracę a praktykami HR, w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego.**

H3a: Występuje zależność między zaangażowaniem pracowników w pracę a praktykami w obszarze retencji zatrudnienia, w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego.

H3b: Istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników w pracę a możliwościami szkoleniowymi i rozwojowymi zapewnianymi przez organizację, w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego.

H3c: Występuje zależność między zaangażowaniem pracowników w pracę a wynagradzaniem, w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego.

H3d: Istnieje zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników w pracę a organizacją pracy indywidualnej i pracy zespołowej realizowanej w organizacji, w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego.

H3e: Występuje zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników w pracę a komunikacją w organizacji, w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego.

H3f: Istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem pracowników w pracę a stabilnym zatrudnieniem zapewnianym przez organizację, w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego.

**H4: Realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę pomiędzy organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi (OCB) a praktykami HR.**

H4a: Realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę w związku między OCB a praktykami w obszarze retencji zatrudnienia w organizacji.

H4b: Realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę w zależności pomiędzy OCB a możliwościami szkoleniowymi i rozwojowymi zapewnianymi przez organizację.

H4c: Realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę w zależności pomiędzy OCB a wynagradzaniem.

H4d: Realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę w zależności pomiędzy OCB a organizacją pracy indywidualnej i pracy zespołowej realizowanej w ramach organizacji.

H4e: Realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę w związku pomiędzy OCB a komunikacją w organizacji.

H4f: Realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę w związku pomiędzy OCB a stabilnym zatrudnieniem zapewnionym przez organizację.

**H5: Występują zależności pomiędzy postawami i zachowaniami a wynikami pracy pracowników.**

H5a: Istnieje związek pomiędzy poczuciem motywacji do pracy a wynikami pracy pracowników.

H5b: Istnieje zależność pomiędzy poczuciem satysfakcji z pracy a wynikami pracy pracowników.

H5c: Występuje zależność między poczuciem zaangażowania w pracę a wynikami pracy pracowników.

H5d: Występuje związek między OCB a wynikami pracy pracowników.

### 5.3. Metoda i przebieg badań własnych

Niniejsze badania zostały przeprowadzone przy użyciu podejścia wielopłaszczyznowego, które oznacza konieczność integracji różnych perspektyw badawczych. Jest to o tyle istotne, że dwa podmioty, nawet w identyczny sposób stosujące jednakowe reguły formalno-logiczne, mogą diametralnie różnie postrzegać i ewaluować ten sam przedmiot badania. Wielopłaszczyznowość badań pozwala uwzględnić: analizę rozumienia pojęcia, strukturę aparatu pojęciowego, dominujące modele myślenia, poziom abstrakcji oraz założenia ontologiczne (Chrisidu-Budnik, 2016: 63–71).

Użyte podejście integruje metody jakościowe i ilościowe w celu uzyskania dogłębnego zrozumienia pełnienia funkcji realizacji kontraktu psychologicznego w organizacji oraz jego wpływu na postawy i zachowania pracowników związane z motywacją, satysfakcją z pracy, zaangażowaniem w pracę i organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi.

Wykorzystanie zarówno jakościowych, jak i ilościowych danych, pomaga w uzyskaniu lepszego potwierdzenia wyników, dostarczenia bogatszych szczegółów, opracowania analizy i zainicjowania nowych schematów myślenia (Creswell, 2013). Połączenie danych jakościowych i ilościowych wzmacnia założenia badania i daje bardziej kompleksowy obraz tego, jak pracownicy postrzegają i reagują na wypełnianie kontraktu psychologicznego.

Według Grabowskiego (2013) badania jakościowe mogą promować rozumienie teorii dotyczącej zależności między różnymi czynnikami, które z powodzeniem wykorzystuje się do opracowania i testowania modeli ilościowych. Paluchowski (2010: 7–22) w swoich dywagacjach na temat koncepcji badań jakościowych vs ilościowych wskazuje, że badania ilościowe są obiektywne i poszukują teorii wyjaśniającej, natomiast badania jakościowe mają charakter subiektywny i mają na celu dogłębne zrozumienie obserwowanych zjawisk. Wykorzystanie w procesie badawczym badań ilościowych i jakościowych jednocześnie, może dostarczyć naukowcom dowodów potrzebnych do lepszego zrozumienia kwestii związanych

z zasobami ludzkimi w dzisiejszym wielonarodowym kontekście organizacyjnym (Kiessling, Harvey, 2005: 22–45). Główną zaletą podejścia wielopłaszczyznowego jest zebranie różnych perspektyw na ten sam temat, co pozwala na lepszą interpretację wyników i bardziej kompleksowe zrozumienie problemu badawczego. Podejście wykorzystujące metody badań jakościowych i ilościowych ma na celu porównanie i wzajemną walidację powstałych wyników za pomocą różnych metod pomiarowych, minimalizując przy tym ich słabe strony (Creswell, 2013).

Morrison i Robinson (1997: 226–256) zasugerowali wykorzystanie bardziej jakościowych technik badawczych, np. wywiadów pogłębionych IDI lub zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), jako sposobu na zidentyfikowanie czynników wpływających na postrzeganie przez pracowników realizacji kontraktu psychologicznego lub jego naruszenia.

W realizacji procesu badawczego zdecydowano się na badanie częściowe o charakterze krajowym, obejmującym swoim zasięgiem pracowników zatrudnionych na terenie całej Polski. Dobór firm miał charakter celowy, oparty na poniższych kryteriach: wielkość przedsiębiorstwa, branża, forma własności, wyodrębniony w strukturze firmy dział personalny świadczący o wykorzystywaniu praktyk HR.

Pierwszym etapem realizacji procesu badawczego było opracowanie analizy literatury krajowej oraz zagranicznej dotyczącej zdiagnozowania praktyk HR, koncepcji kontraktu psychologicznego oraz sposobu, w jaki praktyki HR prowadzą do jego powstania, pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego, relacji pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników, a także związku pomiędzy postawami i zachowaniami pracowników a ich indywidualnymi wynikami pracy. Analiza literatury światowej i krajowej (*desk research*, *web research*) stanowiła podstawę merytoryczną realizacji badań pierwotnych, dostarczając ramowych informacji analitycznych, umożliwiających prawidłowe sformułowanie problemów badawczych podejmowanych w ramach badań własnych. W tym celu wykorzystane zostały dostępne światowe i krajowe dane wtórne, takie jak publikacje, raporty, analizy, dokumenty, bazy danych, katalogi, witryny www.

Kolejnym etapem była realizacja badania jakościowego z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych – IDI (*individual in-depth interview*) częściowo ustrukturyzowanych. Wywiady przeprowadzone zostały z 56 pracownikami głównie średnich i dużych firm (w tym 10 z sektora BSS). Wywiady pogłębione pozwoliły na uzyskanie szczegółowych opinii i informacji od respondentów na temat doświadczeń związanych z wypełnianiem kontraktu psychologicznego, konkretnych przykładów zachodzących w relacji respondenta z pracodawcą, zarówno w sytuacjach, gdy wzajemne zobowiązania były wypełniane lub nie. Podejście jakościowe polegało na przeprowadzeniu indywidualnych, na pół ustrukturyzowanych wywiadów z pracownikami z firm działających w Polsce. Wywiady te miały na celu zrozumienie, w jaki sposób respondenci postrzegają proces realizacji kontraktu psychologicznego oraz jakie przybierają na tej podstawie postawy i zachowania.

Podejście ilościowe, za pomocą wywiadów typu „papier i ołówek” (PAPI), polegało na badaniu ankietowym 978 pracowników pracujących w różnych firmach funkcjonujących na terenie Polski. Badanie miało na celu ustalenie związku pomiędzy praktykami HR a przybieraniem odpowiednich postaw i zachowań przez pracowników w zależności od poziomu realizacji kontraktu psychologicznego pracownika oraz ustalenie wpływu postaw i zachowań pracowników na ich indywidualne wyniki pracy. Modelowanie równań strukturalnych (*Structural Equation Modeling* – SEM) zostało wykorzystane do przetestowania zaproponowanych hipotez i zbudowania modelu przedstawiającego zakładane relacje.

W przedstawionym powyżej procesie badawczym wykorzystano obie metody – jakościowe i ilościowe – w celu triangulacji i uzyskania bardziej kompleksowych i znaczących danych w odpowiedzi na postawione pytania i hipotezy badawcze. Triangulacja w badaniach odnosi się do połączenia dwóch lub więcej teorii, źródeł danych, metod lub badań w danym badaniu (Juszczak, 2013). Triangulacja może również wzmocnić autentyczność, jakość i wiarygodność danych, a także pełniejsze zobrazowanie kontekstu i ujawnienie zróżnicowanych wymiarów danego zjawiska. W konsekwencji, triangulacja może zwiększyć wiarygodność wyników badań (Creswell, 2013).

## 5.4. Metodyka badań jakościowych

W rozdziale pierwszym omówiono dotychczasowe badania dotyczące roli kultury organizacyjnej w kształtowaniu oczekiwań pracowników wobec ich pracodawców. Interesujące są trzy badania przeprowadzone przez Rousseau i Schalka (2000), Kickula i współpracowników (2004: 229–252) oraz Peng i zespół badawczy (2016: 17–33), w których stwierdzono, że kultura organizacyjna posiada moderujący wpływ na kontrakt psychologiczny realizowany przez pracowników. Dlatego komponent jakościowy prowadzonych badań ma na celu zapewnienie lepszego zrozumienia roli, jaką odgrywa kultura organizacyjna w kształtowaniu oczekiwań pracowników oraz sposobu, w jaki reagują oni na spełnienie tych oczekiwań w ramach realizowanego kontraktu psychologicznego. Większość badań empirycznych z zakresu wypełniania lub naruszenia warunków kontraktu psychologicznego wykorzystuje dane z badań przekrojowych (Krirokapic-Skoko, O’Neil, 2008: 61–72; Griep i in., 2019: 397–414). Zdaniem Conway i Brinera (2009: 71–130) metody badawcze z analizą danych ilościowych w niewystarczający sposób badają afektywne reakcje pracowników na wypełnianie lub naruszanie kontraktu psychologicznego, dlatego proponują użycie w tym celu głównie badań jakościowych.

Chociaż wiele badań dotyczących różnych aspektów kontraktu psychologicznego było prowadzonych na terenie Stanów Zjednoczonych oraz Europy Zachodniej (Robinson i in., 1994: 137–152; Rousseau, 1995; 1998: 217–233; 2001:

511–541; Cassar i Briner, 2009: 677–694; Wellin, 2013), to nadal istnieje znaczący niedosyt badań prowadzonych w obszarze Europy Centralnej (Psycones, 2006). To szczególne studium poszerza literaturę na temat kontraktów psychologicznych o obszernie badania jakościowe w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Użycie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów uznano za właściwe dla lepszego i głębszego poznania oraz zrozumienia specyfiki funkcjonowania polskiej kultury organizacyjnej.

Wywiady IDI zostały wykorzystane, aby uchwycić indywidualne oczekiwania pracowników, ich doświadczenia, a także reakcje na wypełnianie założeń kontraktu psychologicznego. Wywiady miały charakter pogłębiony i każdy z nich trwał od 45 do 75 minut. Pogłębione wywiady indywidualne miały za zadanie: (1) zidentyfikowanie i zbadanie czynników istotnych z punktu widzenia polskiej kultury organizacyjnej, które odgrywają znaczącą rolę w kształtowaniu kontraktu psychologicznego, (2) badanie odczuć pracowników w przypadku pełnego wypełnienia założeń kontraktu psychologicznego, (3) eksplorację doświadczeń pracowniczych wynikających z reakcji na wypełnione lub nie wypełnione obietnice, (4) analizę przyjmowanych postaw i zachowań pracowników (motywacja, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę oraz OCB) w ramach wypełniania kontraktu psychologicznego.

W badaniu tym wzięło udział 56 pracowników z prywatnych średnich i dużych firm działających w Polsce. Do określenia potencjalnych uczestników badania wykorzystana została próba wylosowana do przeprowadzenia badania<sup>1</sup>. Strukturę rodzajową uczestników badania jakościowego bliżej prezentuje tabela 5.1.

Do przeprowadzenia wywiadu wykorzystano częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Częściowa strukturyzacja wywiadu stanowiła jeden z elementów procedury zwiększania rzetelności badania. Jednocześnie uwzględnienie pytań otwartych i swoboda wypowiedzi badanych miały na celu spełnienie warunku trafności teoretycznej. Na początku każdej rozmowy uczestnik był pytany o wiek, poziom wykształcenia i staż pracy.

---

1 Przed rozpoczęciem badań opracowana została baza firm, wytypowanych do ankietowania na terenie kraju. Dobór był losowy, oparty na kryteriach rozmieszczenia regionalnego kraju, wielkości przedsiębiorstwa (uwzględniono przedsiębiorstwa średnie od 50 do 250 i duże – powyżej 250 zatrudnionych, wykluczone z doboru zostały przedsiębiorstwa małe), sektora działalności oraz formy własności. W rezultacie otrzymano 36 wywiadów pogłębionych. Dodatkowo dołączono do badań jeszcze kolejne 20 wywiadów przeprowadzonych wśród pracowników sektora Business Services Sector, należących do grupy pracowników innowacyjnych.

**Tabela 5.1.** Struktura uczestników wywiadów pogłębionych IDI (n = 56)

Kryterium	Wyszczególnienie	Pracownicy (w %)
Sektor działania firmy	Przemysł	12,4
	Banki, instytucje finansowe i ubezpieczenia	14,1
	Edukacja	13,7
	Handel	4,1
	Pozostała działalność usługowa	8,9
	Ochrona zdrowia	0,0
	Inny: Zakupy i Outsourcing, Instytucja Samorządowa	11,1
	Innowacyjny: Business Services Sector	35,7
Wielkość firmy	Firma mała – do 50 pracowników	16,7
	Firma średnia – od 50 do 250 pracowników	50,0
	Firma duża – ponad 250 pracowników	33,3
Typ firmy	Państwowa	17,8
	Prywatna	82,2
Płeć	Kobieta	67,8
	Mężczyzna	32,2
Grupa wiekowa	do 30 lat	27,8
	31–39 lat	38,9
	40–49 lat	16,7
	50–55 lat	5,6
	powyżej 55 lat	11,1
Poziom wykształcenia	Średnie	34,2
	Wyższe	65,8
Staż pracy w firmie	do 5 lat	38,9
	powyżej 5 lat	61,1

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Po zebraniu wstępnych informacji, zadano serię pytań rozpoznawczych, mających na celu ocenę związku pomiędzy realiami polskiej kultury organizacyjnej a kontraktem psychologicznym (np. „Co wpłynęło na decyzję podjęcia pracy w tej organizacji?”, „Jakie są twoje oczekiwania w stosunku do firmy w której pracujesz?”). Druga grupa pytań dotyczyła zakresu wypełniania założeń kontraktu psychologicznego (np. „Czy uważasz, że twój pracodawca spełnia twoje oczekiwania?”). Kolejna grupa pytań miała na celu zrozumienie podejmowanych postaw i zachowań pracowników w ramach wypełniania kontraktu psychologicznego. Kwestionariusz został zakończony otwartym pytaniem, w którym pytano

uczestników o ich poglądy na temat zobowiązań i obietnic z których wywiązuje się pracodawca.

Badania jakościowe IDI kończyły się transkrypcją nagrań z przeprowadzonych wywiadów, a także zapewnieniem anonimowości respondentów. Po zakończeniu transkrypcji przeprowadzono analizę tematyczną w oparciu o procedurę opisaną przez Brauna i Clarka (2006: 77–101). Analiza tematyczna (AT) jest metodą opartą na identyfikacji, analizie i opisie wątków tematycznych, których podstawę stanowi zestaw danych, zgromadzonych w ramach badań jakościowych (Braun, Clarke, 2006: 77–101). Wątkiem tematycznym nazywa się jednostkę abstrakcyjną, określającą i identyfikującą powtarzające się w danych zjawisko oraz jego przejawy. Wątki tematyczne są rozpoznawane poprzez łączenie różnorodnych fragmentów oraz składowych określonych pojęć, wyobrażeń, które mogą być niejasne, niezrozumiałe, kiedy są analizowane samodzielnie (Nowell, Norris, 2017: 1–13). W niniejszym opracowaniu stosuje się analizę tematyczną, ponieważ porządkuje ona i opisuje dane w sposób kompleksowy oraz jest podejściem do poszukiwania tematów lub konkretnych wzorców, które wyłaniają się jako ważne elementy opisu badanego zjawiska (Braun, Clarke, 2006: 77–101).

W procesie analizy wyników badania podjęto wieloetapowy, powtarzalny proces odczytywania danych do punktu nasycenia, w celu wypracowania wątków tematycznych. W początkowym etapie przeprowadzono kompleksowy przegląd wszystkich transkrypcji wywiadów, a odpowiedzi udzielone przez respondentów na poszczególne pytania zostały wymienione jako osobne pozycje. W kolejnym kroku, poprzez uporządkowanie pozycji w odpowiednie grupy, stworzono kategorie. W ostatnim kroku połączono kategorie z podobnymi ideami, aby stworzyć wątki tematyczne. Proces ten został przeprowadzony dla każdego pytania kwestionariusza wywiadu. W trakcie tego procesu pojawiło się kilka ważnych wątków tematycznych odnoszących się do różnych kwestii kultury organizacyjnej, które kształtują oczekiwania pracowników wobec ich pracodawców.

Pojawiające się w tym opracowaniu wątki tematyczne zostały przedstawione za pomocą metody narracyjnej. Przedmiotem zainteresowania badaczy wykorzystujących tę metodę jest zrozumienie stosunków pracy istniejących w organizacji (Juszczak, 2013). Analizę narracyjną najlepiej wykorzystywać do celów eksploracyjnych, co implikuje badacza do jawnego bądź ukrytego obserwowania biegu zdarzeń, słuchania rozmów, zadawania pytań – jednym słowem wymaga zbierania wszelkich dostępnych danych, które rzucają nieco światła w kwestie będące przedmiotem badań (Ciesielska, 2006). Podejście narracyjne może być zatem z powodzeniem wykorzystywane w badaniu niejednoznaczności kulturowych (Konecki, 2010). W podejściu narracyjnym mogą być wykorzystywane wywiady narracyjne, dzięki którym uzyskuje się szereg istotnych informacji o funkcjonowaniu danego podmiotu oraz dostarcza się cennych danych o praktykach pracy i perspektywach poszczególnych pracowników, a także o szerszych kontekstach politycznych i kulturowych organizacji (Denzin, Lincoln, 2009).

Metoda analizy narracyjnej jest odpowiednia do zrozumienia współczesnego, dynamicznego środowiska pracy i dość złożonych zjawisk i uwarunkowań zachowań pojedynczych osób, grup lub całych organizacji (Gibbs, 2011). Analiza narracyjna stała się przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, także nauk społecznych, ponieważ daje respondentom możliwość artykułowania własnych punktów widzenia. W przypadku niniejszego badania jakościowego, analiza narracyjna umożliwiła zbadanie i identyfikację kulturową praktyk HR, wpływających na powstawanie oczekiwań pracowników i postrzeganie ich spełnienia oraz w jaki sposób pracownicy reagują na realizację kontraktu psychologicznego w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.

W celu sprawdzenia trafności analizy jakościowej, materiał badawczy zgromadzony na podstawie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych (IDI) ocenili dwaj niezależni sędziowie kompetentni. Oceniali oni transkrypcje wywiadów, zidentyfikowane wątki tematyczne i opisy wywiadów. W rezultacie nie stwierdzono istotnych różnic między nimi w analizie materiału oraz wnioskach z analizy. Odsetek porozumień dotyczących kodów i wątków tematycznych, wynosił prawie 91%. Podstawę interpretacji stanowił odpowiedni klucz kategoryzacyjny, który pozwolił na wieloaspektowe zrozumienie problemu badawczego. Interpretacja zebranego materiału – zgodnie z założeniami teorii hermeneutycznej – przybrała charakter wielopoziomowy. Po pierwsze, wyniki badań zostały opatrzone licznymi przykładami zarejestrowanych wypowiedzi respondentów; po drugie, wyniki badań starano się podbudować ugruntowanym teoretycznie komentarzem.

## 5.5. Metodyka badań ilościowych

Głównym celem badania ilościowego było wykazanie istotnych zależności między praktykami HR w organizacji, wypełnianiem kontraktu psychologicznego, postawami i zachowaniami pracowników (motywacja, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, OCB) a indywidualnymi wynikami pracy.

Pierwszym krokiem w procesie badawczym było zaprojektowanie instrumentu pomiarowego do zbierania danych dotyczących głównych konstruktów w ramach proponowanych hipotez. Pomiaru dla tych konstruktów zostały opracowane na podstawie przeglądu literatury i użycia skal pomiarowych stosowanych w innych badaniach z zakresu HRM (por. Vlachos, 2008: 74–97; Katou, Budhwar, 2012: 793–809).

Kolejnym krokiem była identyfikacja potencjalnych respondentów i wybór metody zbierania danych.

Ostatnim etapem komponentu ilościowego była analiza zebranych danych przy użyciu szeregu metod analizy statystycznej, w tym eksploracyjnej analizy czynnikowej EFA, konfirmacyjnej analizy czynnikowej CFA i modelowania równań strukturalnych SEM.



## 1 Etap: konstrukcja instrumentu badawczego

Badania ilościowe przeprowadzono za pomocą badań ankietowych bezpośrednich typu „papier i ołówek” (PAPI). Kwestionariusz ankiety składał się z czterech części, w których znalazły się pytania dotyczące: praktyk HR w organizacji z obszaru: retencji zatrudnienia, szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji oraz stabilnego zatrudnienia; realizacji kontraktu psychologicznego; przyjmowanych postaw i zachowań pracowników (motywacja satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę i OCB) oraz indywidualnych wyników pracy pracowników. Wszystkie pozycje pomiaru pochodzą z dokonanego w pierwszych czterech rozdziałach przeglądu literatury. Dodatkowo, ostatnia część kwestionariusza ankiety była przeznaczona w celu zdobycia informacji demograficznych o respondentach.

Pierwsza część kwestionariusza ankiety dotyczyła 40 pozycji pomiarowych sześciu praktyk HR. Czynniki „retencja zatrudnienia” był mierzony za pomocą sześciu pozycji, „szkolenia i rozwój” za pomocą ośmiu pytań, „wynagradzanie” za pomocą sześciu pozycji, „organizacja pracy indywidualnej i pracy zespołowej” za pomocą ośmiu pytań oraz „komunikacja” za pomocą sześciu pozycji, po których następuje „stabilne zatrudnianie”, mierzone za pomocą sześciu pytań.

Część druga narzędzia pomiarowego składała się z pięciu pytań służących do pomiaru zakresu wypełnienia założeń kontraktu psychologicznego. Respondenci zostali poproszeni o ocenę stopnia, w jakim zgadzają się lub nie zgadzają się ze stwierdzeniami, które opisują, w jakim stopniu kontrakty psychologiczne zostały wypełnione przez ich pracodawców.

Część trzecia kwestionariusza dotyczyła 30 pozycji pomiarowych czterech przyjmowanych postaw i zachowań pracowniczych. Motywacja była mierzona za pomocą siedmiu pytań, satysfakcja z pracy – ośmiu pytań, zaangażowanie – ośmiu pytań, a OCB – siedmiu pytań.

W ostatniej części kwestionariusza ankiety zadano pięć pytań mających na celu pomiar indywidualnych wyników pracy uczestników badania.

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

Do testowania istotności i rzetelności wszystkich pozycji pomiarowych w kwestionariuszu ankiety wykorzystano: istotność zawartości, istotność konstrukcyjną, istotność zbieżną i istotność dyskryminującą.

Istotność zawartości reprezentuje kompleksowy i wiarygodny pomiar wszystkich konstruktów badanych przez narzędzie (Grabowski, 2013). W niniejszym opracowaniu wykorzystano 80 pozycji reprezentujących 12 konstruktów do przetestowania proponowanych hipotez. Większość pytań dla każdego konstruktów została zaadaptowana na podstawie literatury. W celu zapewnienia przydatności każ-

dego elementu zostały zastosowane badania eksperckie (tj. rozpoznanie danych, dokładności, jak i poprawności każdego pytania odnoszącego się do założonych konstruktów) oraz badania pilotażowe, co pomogło uzasadnić ważność merytoryczną narzędzia.

Istotność konstrukcyjna jest używana do testowania, czy dana zmienna koreluje z innymi w badaniu oraz do zapewnienia wewnętrznej spójności modelu koncepcyjnego (Krzyśko, 2009). Badacze ustalają ważność konstruktów poprzez skorelowanie miary konstruktów z wieloma innymi miarami, które teoretycznie powinny być z nią powiązane (istotność zbieżna) lub różnić się niezależnie od niej (istotność dyskryminująca) (Krzyśko, 2009).

Istotność zbieżna odnosi się do stopnia, w jakim zgadzają się wielokrotne próby zmierzenia tego samego pojęcia różnymi metodami, podczas gdy istotność dyskryminująca to stopień, w jakim dane pojęcie różni się od innych (Krzyśko, 2009). W celu ustalenia istotności zbieżnej i dyskryminującej sprawdzono korelacje pomiędzy konstruktami utajonymi w analizach czynnikowych. W niniejszym badaniu, analizy wielowymiarowe prowadzone były za pomocą EFA i CFA.

Istotność dyskryminująca jest ustalana w celu zmierzenia konstruktów, które teoretycznie nie powinny być powiązane ze sobą (Krzyśko, 2009). Aby oszacować stopień, w jakim dowolne dwie miary są ze sobą powiązane, powszechnie stosuje się współczynnik korelacji, aby zaobserwować wzajemne powiązania między pomiarami.

Rzetelność jest określana jako spójność obserwacji lub pomiarów (Rószkiewicz, 2011: 28–29). Rzetelność jako stałość instrumentu pomiarowego, określa wielkość błędu związanego z danym narzędziem pomiarowym. Innymi słowy, rzetelność oznacza, że wskaźnik danego instrumentu jest stabilny. Jest on określany przez współczynnik alfa Cronbacha, który opiera się na wewnętrznej spójności skali (Rószkiewicz, 2011: 28–29). Im wyższa wartość współczynnika alfa Cronbacha, tym większa jest wewnętrzna spójność pozycji pomiarowej każdego konstruktów, co sugeruje wysoce wiarygodny instrument pomiarowy. Minimalna wartość współczynnika alfa Cronbacha wynosi 0,70, co jest dopuszczalne w badaniach z zakresu nauk społecznych. W niniejszym badaniu zastosowano punkt odcięcia alfa = 0.70 jako rozsądny wskaźnik fi dla każdej konstrukcji. Do sprawdzenia jakości konstruktów zastosowane zostały współczynniki rzetelności badania alfa Cronbacha, zaprezentowane w tabeli 5.2.

Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wahał się od 0,896 dla zaangażowania w pracę do 0,981 dla wypełniania kontraktu psychologicznego. Te wysokie wartości wskazywały, że wagi użyte w tym badaniu były istotne dla pomiaru interesujących nas konstruktów.

**Tabela 5.2.** Wartości współczynników alfa Cronbacha dla badanych konstruktów

Konstrukt	alfa Cronbacha	Liczba składowych w konstrukcie
Wypełnianie kontraktu psychologicznego	0.981	5
Rekrutacja i selekcja	0.937	6
Szkolenia i rozwój	0.959	8
Wynagradzanie	0.936	6
Praca indywidualna i praca zespołowa	0.901	8
Komunikacja	0.976	6
Stabilność zatrudnienia	0.931	6
Motywacja	0.923	7
Satysfakcja z pracy	0.957	8
Zaangażowanie w pracę	0.896	8
OCB	0.979	7
Wyniki pracy pracowników	0.957	5

**Źródło:** opracowanie własne.

## 2 Etap: identyfikacja próby badawczej i wybór metody zbierania danych

Operatem losowania pracowników była baza podmiotów gospodarczych będąca w posiadaniu Agencji Analiz Statystyczno-Ekonomicznych „An-Stat”, będącej wykonawcą badań. Dobór był losowy, ukierunkowany na podmioty stosujące bogate spektrum narzędzi HR, oparty na kryteriach rozmieszczenia regionalnego, wielkości przedsiębiorstwa (uwzględniono przedsiębiorstwa średnie – od 50 do 250 i duże – powyżej 250 zatrudnionych, wykluczone z doboru zostały przedsiębiorstwa małe, gdyż istniało niebezpieczeństwo braku posiadania przez te firmy działu personalnego i realizowania polityki HR), sektora działalności oraz formy własności.

W badaniu wzięło udział 978 pracowników z 85 firm zatrudniających powyżej 250 pracowników oraz 113 firm zatrudniających w przedziale 50–250 osób; sektor prywatny reprezentowały 146 firmy, publiczny – 52 firmy. Działalność 198 firm dotyczyła głównie sektora przemysłowego (64 firm), sektora BSS (20 firm), następnie: pozostałej działalności usługowej (25), transportu, łączności (17), banków, instytucji finansowych, ubezpieczeń (12), handlu (14), budownictwa (11), ochrony zdrowia (8), edukacji (11) oraz administracji publicznej (16).

Struktura rodzajowa badanej grupy respondentów według różnych kryteriów przedstawiona jest w tabeli 5.3.

**Tabela 5.3.** Struktura rodzajowa badanej próby (n = 978)

Kryterium	Wyszczególnienie	Udział procentowy	Liczba odpowiedzi
Płeć	kobieta	420	42,9
	mężczyzna	558	56,9
Grupa wiekowa	do 30 lat	184	18,8
	31–39 lat	240	24,5
	40–49 lat	242	24,7
	50–55 lat	156	16,0
	powyżej 55 lat	156	16,0
Wykształcenie	poniżej średniego	161	16,5
	średnie	320	32,7
	wyższe	497	50,8
Zajmowane stanowisko	kierownicze	248	25,4
	pozostałe	730	74,6
Staż pracy ogółem	do 3 lat	85	8,7
	4–10 lat	175	17,9
	powyżej 10 lat	718	73,4
Staż pracy w firmie	do 5 lat	397	40,6
	powyżej 5 lat	581	59,4
Forma umowy o pracę	na czas nieokreślony	738	75,5
	pozostałe	240	24,5

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Badania PAPI przeprowadzane były przez ankieterów podczas wizyt w siedzibach firm. Uwzględniono możliwość odmów udziału w badaniu przez niektóre z tych firm lub też pracowników tych firm – badanie wymaga bowiem obecności ankietera na terenie badanej firmy i przeprowadzenia wywiadu z pracownikiem, z reguły w godzinach pracy. Z tego względu poprzez losowe wymieszanie listy podmiotów z bazy utworzona została próba podstawowa 100 firm, a pozostałe 100 stanowiły próbę rezerwową. Dobór pracowników z firm do badania ankietowego pozostawiony został do uznania ankieterom – jeżeli to będzie możliwe ankieter miał dążyć do wylosowania co n:5. pracownika z listy (obecności, płac, etc.) tak, aby z każdej firmy dobrać do badania nie więcej niż 5 respondentów. W przypadku wylosowania respondenta, który nie mógł być ankietowany (nieobecność, kierownik wysokiego szczebla, odmowa udziału w badaniu), dobierany

miał zostać pierwszy kolejny pracownik na wykazie. W przypadku, gdy firma nie wyraziła zgody na pomoc w losowaniu (udostępnienie listy pracowników) ankieter sam miał odpowiadać za dobór respondentów, z jednym warunkiem – każdy z dziesięciu ankietowanych powinien pracować w różnych komórkach organizacyjnych. W przypadku braku zgody na prowadzenie wywiadów na terenie firmy (należy brać pod uwagę masową skalę takich przypadków), ankieter mógł umawiać się indywidualnie z pracownikami na wywiad po lub przed rozpoczęciem pracy. W przypadku nieosiągnięcia założonej liczby pięciu wywiadów, ankieter miał uzupełnić ich liczbę wywiadami z pracownikami firm z listy rezerwowej. Wobec takiej procedury losowania, w efekcie przebadano 978 pracowników metodą PAPI, tj. metodą wywiadów bezpośrednich rejestrowanych przez ankieterów na formularzach papierowych. W wyniku zrealizowanego badania ankietowego pracowników dużych i średnich firm powstał zbiór kompletnie wypełnionych kwestionariuszy papierowych ankiety.

Zebrane dane zarchiwizowane zostały w postaci danych jednostkowych (dostępnych dalej dla innych badań), a następnie przetworzone przy wykorzystaniu programów statystycznych STATISTICA oraz SPSS.

### 3 Etap: analiza danych

W opracowaniu danych wykorzystana została metodologia ilościowa badań społecznych. Wykorzystano statystyki opisowe, takie jak częstotliwości, średnie i odchylenia standardowe, do opisanie rozkładów respondentów pod względem charakterystyki socjodemograficznej. Główne techniki statystyczne wykorzystywane do analizy danych to EFA, CFA i SEM.

Eksploracyjną analizę czynnikową EFA zastosowano w celu określenia liczby czynników związanych z 6 praktykami HR oraz 5 postawami i zachowaniami pracowniczymi. EFA została wykorzystana do wyeliminowania elementów pomiaru, które miały mniej niż 0.30 obciążenia czynnikami lub miały wysokie obciążenie krzyżowe nad dwoma lub więcej czynnikami (Krzyśko, 2009). Czynniki dopasowania zostały następnie wykorzystane w kolejnym kroku.

Następnie wykorzystano confirmacyjną analizę czynnikową CFA w celu opracowania dwóch modeli pomiarowych dla 6 praktyk HR oraz 5 postaw i zachowań pracowników, aby określić, czy każda ze zmiennych zaproponowanych w modelu badawczym jest prawidłowa dla konstruktów bazowych. W CFA oceniono istotność dyskryminującą, ponieważ obciążenia czynników w każdym konstrukcie mogą być reprezentowane przez określone wyniki. CR i AVE (istotność konwergencyjna) zostały również użyte do oceny w CFA, aby przedstawić jakość konstruktów.

W ostatnim kroku zostało użyte modelowanie równań strukturalnych SEM w celu określenia zakładanych relacji pomiędzy wszystkimi konstruktami. W przypadku SEM, bezpośrednie i pośrednie efekty zmiennych endogenicznych

zapewniają całościową relację między wszystkimi konstruktami (Krzyśko, 2009). Ponadto, w SEM reprezentowana była istotność dyskryminująca i zbieżna, co wskazywało na ogólną prawidłowość całości konstruktów.

## **5.6. Wpływ rezultatów prowadzonych badań na rozwój wiedzy na temat kontraktu psychologicznego**

Planuje się, aby uzyskane wyniki badań przyczyniły się do wniesienia nowych teoretycznych i empirycznych elementów w ramach rozumienia realizowania założeń kontraktu psychologicznego w polskiej kulturze organizacyjnej.

Po pierwsze, badania stanowią istotny wkład w istniejącą literaturę na temat kontraktu psychologicznego, ze szczególnym akcentem na polską kulturę organizacyjną. Według wiedzy autorki, nie prowadzono do tej pory badań nad wypełnianiem założeń kontraktu psychologicznego oraz jego wpływie na postawy i zachowania, a w rezultacie na osiągane wyniki pracy pracowników w polskim kontekście organizacyjnym. Poznanie behawioralnych i poznawczych rezultatów osiąganых z pracy, wynikających z realizacji kontraktu psychologicznego będzie niosło istotne implikacje w teorię i praktykę HRM. Wyniki niniejszych badań mogą stanowić również wkład w wiedzę na temat relacji pomiędzy wypełnianiem kontraktu psychologicznego a osiąganymi wynikami pracy w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.

Ponadto, wyniki uzyskane w ramach prowadzonych eksploracji przyczynią się do zgłębienia wiedzy na temat zarządzania kontraktem psychologicznym z uwzględnieniem polskich warunków i kultury organizacyjnej. Dużą rolę w kształtowaniu rozumienia pojęcia kontraktu psychologicznego oraz poziomu realizacji lub złamania jego założeń odegrały badania prowadzone głównie w kontekście Stanów Zjednoczonych oraz Europy Zachodniej (Robinson i in., 1994: 137–152; Rousseau, 1995; 1998: 217–233; 2001: 511–541; Cassar, Briner, 2009: 677–694; Wellin, 2013). Wielu badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu prowadziło swoje badania w organizacjach, np.: z sektora finansów, nauki, handlu detalicznego, produkcji i usług, aby zidentyfikować unikalne cechy naruszania lub łamania kontraktu psychologicznego w danej branży (Suazo i in., 2009: 154–166; Wu, Chen, 2015: 27–38; Peng i in., 2016: 815–825). Tacy badacze jak np. Conway i Briner (2009: 71–130) już dekadę temu podkreślali potrzebę przeprowadzenia większej ilości badań, w celu pogłębienia, rozwijania i uogólniania tego konstruktów. Niniejsze badania wychodzą naprzeciw powyższym postulatam, badając reakcje pracowników na wypełnienie kontraktu psychologicznego ze względu na różnice wynikające z polskiej kultury organizacyjnej.

Dodatkowo, badania pozwolą na zidentyfikowanie praktyki HR w polskiej kulturze organizacyjnej i zbadanie ich wpływu na podejmowanie określonych postaw i zachowań pracowniczych w sytuacji realizacji kontraktu psychologicznego. Przeprowadzone badania posiadają także wymierny aspekt praktyczny, gdyż wskazują na sposoby bardziej efektywnego zarządzania pracownikami w organizacjach w polskim kontekście kultury organizacyjnej.

## Rozdział 6

# Wyniki badań jakościowych

W tym rozdziale przedstawiono wyniki badania jakościowego w formie 56 pogłębionych wywiadów indywidualnych – IDI (*individual in-depth interview*) częściowo ustrukturyzowanych. Struktura rodzajowa grupy badawczej została przedstawiona w rozdziale piątym. Pierwsza część niniejszego rozdziału wykorzystuje analizę problemową w celu przedstawienia oceny w zakresie kluczowych obszarów praktyk HR, które wpływają na tworzenie i realizowanie oczekiwań pracowników w ramach realizowanego kontraktu psychologicznego z punktu widzenia polskiej kultury organizacyjnej. W drugiej części rozdziału omówiono wpływ postrzeganej realizacji kontraktu psychologicznego na podejmowanie określonych postaw i zachowań pracowników. Każdy istotny kulturowo obszar praktyki HR i jej dalszy wpływ na wyniki pracy pracowników zilustrowano analizą narracyjną.

### 6.1. Kluczowe obszary praktyk HR w polskiej kulturze organizacyjnej

Respondenci zostali zapytani o refleksje związane z przesłankami podjęcia pracy w obecnej firmie oraz oczekiwaniami wobec pracodawców. Odpowiedzi uczestników ujawniły pięć kluczowych tematów związanych z kontekstem polskiej kultury organizacyjnej. Newralgiczne wątki tematyczne, które w wypowiedziach respondentów najczęściej się powtarzały, reprezentują zbieżne kulturowo obszary praktyk HR. Przewodnikami wątkami tematycznymi stały się:

- klimat organizacyjny,
- identyfikacja z organizacją,
- sprawiedliwość wynagrodzeń,
- rozwój zawodowy,
- równowaga między pracą a życiem pozazawodowym.

W kolejnych sekcjach szczegółowo omawiane są wspomniane wątki tematyczne, które uległy rozwinięciu, z co najmniej jednym opisem narracyjnym dla każdego tematu.



## Klimat organizacyjny

W świetle dotychczasowej wiedzy, klimat organizacyjny pozostaje znaczącym kryterium analizy, opisu, wyjaśniania rzeczywistości – w perspektywie pracownika i przedsiębiorstwa. Klimat organizacyjny uznaje się za zbiór subiektywnie postrzeganych przez uczestników cech organizacji, będących względnie trwałymi skutkami funkcjonowania organizacji i kształtujących motywacje zachowań jej pracowników (Smolarek, Sipa, 2015: 303). Zdaniem Kolba (1972), zróżnicowane nasilenie i konfiguracje składowych analizowanego zjawiska (odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia, kierowania) decyduje o specyficznym typie klimatu organizacyjnego, który może przyjąć postać: typu autokratycznego, wspierającego lub pośredniego pomiędzy dwiema skrajnymi postaciami (Lipińska-Grobelny, 2007). Zdaniem Taliba i współpracowników (2015: 410–419), klimat organizacyjny jest uznawany za istotny, łatwo obserwowalny przejaw kultury organizacyjnej, jej powierzchniową warstwę. Autorzy są zdania, że klimat organizacyjny wyraża zrozumienie pracowników dla oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji, przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy.

Efekt działania zmiennej klimatu organizacyjnego jest szczególnie widoczny w doniesieniach badawczych w odniesieniu do obszaru praktyk organizacyjnych. Zaobserwowano oddziaływanie klimatu organizacyjnego na styl pracy (Niculita, 2015: 1042–1049), bezpieczeństwo pracy (Tsai, 2014: 373–392), kreatywność, innowacyjność pracowników (Bratnicka i in., 2016: 213–225) przedsiębiorczość pracowniczą (Łochnicka, 2015: 60–77), podejmowanie i realizowanie działań szkoleniowych (Lubrańska, 2014: 109–124). Jakość klimatu organizacyjnego jest znacząco powiązana z zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem organizacyjnym (Bahrami i in., 2016: 96–100). Składowe klimatu organizacyjnego (kierowanie, wymagania, konformizm) były wyznacznikami zadowolenia z pracy (Chudzińska-Czupała, 2013: 13–38). Klimat organizacyjny to ważny czynnik dobrostanu pracowników (Von Treuer i in., 2014: 453–461). Polską kulturę organizacyjną charakteryzuje średni poziom indywidualizmu, gdzie pracownicy mogą preferować raczej spokojny i przewidywalny klimat organizacyjny. Większość pracowników w polskiej kulturze organizacyjnej oczekuje klimatu wspierającego, z jasnymi zasadami funkcjonowania w roli zawodowej, motywowania nagrodami, realizowania wymagających i odpowiedzialnych zadań, ale jednocześnie doświadczania emocjonalnego i merytorycznego wsparcia ze strony współpracowników i przełożonego, będącego dla podwładnych autorytetem. To pragnienie stworzenia wspierającego klimatu organizacyjnego można zrozumieć na podstawie następujących stwierdzeń:

„Bardzo miło mi się tu pracuje; i ja też staram się pomagać dziewczynom, które teraz przyszły do pracy – aby trochę spłacić ten dług – bo ja tu bardzo miło zostałam przyjęta i wszyscy mi pomagali od samego początku”.

„W pracy ważniejsza jest dla mnie przyjazna atmosfera niż pieniądze. Wolałbym wziąć mniejsze wynagrodzenie i zostać w firmie, w której czuję się komfortowo, a w razie potrzeby otrzymywać wsparcie od innych. Odrzuciłem kilka atrakcyjnych ofert pracy tylko dlatego, że klimat pracy w tej firmie jest dobry”.

Spośród 56 respondentów, trzydziestu sześciu ( $n = 36$ ) wymieniło wspierający klimat jako ważny czynnik dla podjęcia nowej pracy lub pozostania w tej samej firmie. Dziesięciu ( $n = 10$ ) respondentów wspomniało, że główną przyczyną odejścia z poprzedniej pracy był niewłaściwy klimat organizacyjny, który nie przyczyniał się do poczucia komfortu w pracy i nie wpływał na spełnianie ich oczekiwań. Z drugiej strony, jedenastu ( $n = 11$ ) respondentów wspomniało, że nie zmienili dotychczasowej pracy tylko dlatego, że lubili panującą atmosferę pracy w swoich obecnych firmach. Poczucie komfortowej atmosfery w środowisku pracy okazuje się bardzo ważne dla pracowników pracujących w polskiej kulturze organizacyjnej. Na poparcie tego, poniżej przytoczone zostały niektóre wypowiedzi:

„Czujemy się tu taką grupą zaprzyjaźnionych kumpli, sobie na wzajem ufających i dosyć blisko ze sobą współpracujących, którzy darzą się zaufaniem”.

„Jestem tu całkiem zadowolony, ponieważ jesteśmy jak rodzina w tej firmie. Jeśli ktoś z nas napotyka na jakiś problem, zajmujemy się tym jako grupa”.

„Moim zdaniem jest tu przede wszystkim atmosfera zgodnej współpracy... staramy sobie pomagać – także pomiędzy wydziałami. I mnie to bardzo cieszy... chwała naszemu kierownictwu, że nie ma u nas tej rywalizacji, tak jak to jest w innych korporacjach”.

Zauważane są także głosy, że Polacy nie lubią autokratycznego systemu zarządzania, w który od razu wkrada się pierwiastek rywalizacji i niezdrowej konkurencji. Jak wspomniał jeden z pracowników:

„Tu wszystko jest w gestii kierujących... to oni tak naprawdę wytwarzają taką a nie inną atmosferę. Mam tu na myśli chociażby puszczanie w obieg informacji... plotek, które powodują chęć zwiększania tej rywalizacji... trochę takiej zawiści... braku zaufania”.

W badaniach zauważalny jest jednak element rywalizacji. Choć respondenci nazywają ją „zdrową”, to buduje ona szczególnie między pokoleniami emocje o zabarwieniu raczej negatywnym. Obrazuje to poniższa wypowiedź:

„Przeważa u nas w firmie atmosfera zdrowej rywalizacji. Młody dyrektor sprzedał więcej niż ja, więc powiedziałem mu: jeszcze cię pokonam. Bo nie lubię być drugi. Mnie to boli, że mnie wyprzedzają młodzi. Nienawidzę tego (...).”

Polscy pracownicy lubią mieć klimat pracy wolny od wewnętrznych podziałów z otwartymi relacjami interpersonalnymi. Potwierdza to poniższa wypowiedź:

„To żeby ludzie zrozumieli, że pracują w zespole, że nie konkurujemy ze sobą. Bo jeśli my będziemy zgrani i nie będziemy patrzeć na siebie wrogo, to wszystko będzie lepiej szło, ta praca będzie lepiej realizowana”.

Wspierające przywództwo to kolejna rzecz, której pracownicy w polskiej kulturze organizacyjnej poszukują w ramach wspierającego klimatu organizacyjnego. Kładą oni bardzo duży nacisk na tę kwestię przy podejmowaniu decyzji związanych z pozostaniem lub zmianą miejsca zatrudnienia. Poniższe stwierdzenia wskazują, w jaki sposób wspierające przywództwo wpływa na poziom satysfakcji i motywacji pracowników do pracy:

„Przełożony powinien mieć cechy przywódcy. Nie może dać sobie wejść na głowę. Musi na pewno wykazać zrozumienie pracownikom. Jak pracownik zgłasza się z jakimś problemem, musi go wysłuchać, postawić się w jego sytuacji i go zrozumieć. Na pewno musi potrafić też słuchać i rozmawiać z pracownikami”.

„Mój obecny przełożony, po pierwsze słucha, po drugie potrafi rozmawiać, zna ludzi z psychologicznego punktu widzenia. Zna ludzi i potrafi z każdym rozmawiać, tak jak powinno się rozmawiać. Stara się dostosować. Wysłucha, pomoże, ja go lubię osobiście, to skracanie dystansu, tylko to skracanie dystansu na zasadzie, możemy sobie pozwolić na żarty wzajemne, ale jeżeli chodzi o pracę, to wciąż jestem twoim przełożonym i ja o tym wiem”.

„Mimo stosunkowo niskiej pensji, jestem tu z powodu wsparcia, jakie otrzymuję od szefa. Jest wspaniałym człowiekiem i bardzo troskliwym. Jego wsparcie zawsze motywuje mnie do pozostania i pracy w tej firmie”.

Poniższy opis daje jasny obraz pożądanego klimatu w ramach polskiej kultury organizacyjnej, jakiego większość pracowników oczekuje od swoich pracodawców.

„Dla mnie praca w firmie, to zobowiązanie długoterminowe, znaczy, że nawet jakbym chciał zmienić pracę, przyszedłby ktoś i powiedział daję Ci X razy 4, to ja i tak pierwsze co pozamykałbym bieżące sprawy. Jeśli miałyby zająć pół roku to bym chciał pół roku popracować w tej firmie i oddać to tak, jakbym chciał, żeby było oddane. Nie zrezygnowałbym z dnia na dzień. Nawet jakbym złożył rezygnację, to następnemu pracodawcy bym powiedział, że mogę być za 4 miesiące, bo nie wolno palic mostów za sobą, więc wolałbym żeby moja relacja z firmą pozostała taka jaka jest obecnie (...). Środowisko firmy jako całość, relacje wewnątrz działu są tutaj naprawdę dobre i motywują nas do bycia z organizacją”.

Respondent wspomniał również, że on i koledzy z pracy otrzymywali propozycje lepszych zarobków i innych dodatków, co niekiedy skłaniało go do zmiany. Ale kiedy myślał o atmosferze i przyjaznych relacjach interpersonalnych z kolegami i przełożonym, nie mógł podjąć tej decyzji.

Podsumowując, można zauważyć, że wspierający klimat w polskiej kulturze organizacyjnej jest bardzo ważny dla pracowników. W pracy preferowane jest poczucie harmonijnej, przyjaznej atmosfery, która może w wielu przypadkach rekompensować niedogodności materialne.

## Identyfikacja z organizacją

Identyfikacja pracownika z organizacją najogólniej odnosi się do relacji pracownika z miejscem pracy, opisując chęć opuszczenia organizacji lub w niej pozostania (Shafiq, Rana, 2016: 1–14). Dowody empiryczne wskazują na istotne znaczenie cech pracy, środowiska pracy (Hanaysha, 2016: 289–297) czy strategii zarządzania zasobami ludzkimi (Kmiotek, 2016a: 81–90) na poziom identyfikowania się pracowników z firmą. Okazuje się, że im wyższy poziom identyfikacji, tym mniejszy jest zamiar rezygnacji z pracy lub przejścia na emeryturę (Von Hippel i in., 2013: 17–27). Inne badania dowiodły także, iż istotnymi czynnikami kształtowania więzi pracownika z organizacją są relacje w zespołach pracowniczych, atmosfera pracy, efektywna komunikacja, współpraca, przełożony posiadający autorytet oraz indywidualne traktowanie rozwoju każdego pracownika (Robak, 2016: 82–95). Także kultura organizacyjna, w płaszczyźnie relacji międzyludzkich, wykazuje podobny rodzaj związku z identyfikowaniem się pracowników z organizacją (Talib i in., 2015: 410–4195).

Polska kultura organizacyjna nosi mocne znamiona męskości, gdzie identyfikacja z firmą następuje głównie poprzez możliwości płynące ze statusu stanowiska pracy oraz wizerunku firmy (Sung i in., 2020: 15–32), co potwierdzają podobne wypowiedzi trzydziestu czterech respondentów ( $n = 34$ ). Poniżej znajdują się niektóre z nich.

Jeden z najmłodszych stażem respondentów wyraził swoją opinię na ten temat mówiąc:

„Pracuję tutaj, bo nie ma w tym kraju żadnej innej prywatnej firmy, która byłaby porównywalna z tą firmą. Większość młodych absolwentów kierunków biznesowych w tym kraju marzy o pracy w tej firmie”.

„Dołączyłem do tej firmy, ponieważ jest to firma o międzynarodowej renomie (...)”.

„(...) wiem, że mogę mieć lepsze oferty od innych firm, ale renoma firmy jest powodem, dla którego na razie nie odchodzę”.

Więzi pracownika z organizacją uwidaczniają się także poprzez świadomość posiadanego prestiżu miejsca pracy wśród rodziny, przyjaciół i grona znajomych.

„Moja praca jest wysoko ceniona przez członków mojej rodziny. Widzą oni, że jestem doceniana w tej pracy i czekają mnie jeszcze duże możliwości rozwoju”.

„Cieszę się, że udało mi się zatrudnić w tej firmie (...). Większość moich przyjaciół byłaby chętna do zatrudnienia się w niej”.

Kilka wypowiedzi reprezentantów firm państwowych nawiązywało także do uznania społecznego. Jeden z uczestników wspominał nawet, że praca staje się dla niego łatwiejsza dzięki społecznemu uznaniu, którym darzą go inni.

„Szacunek, jaki otrzymuję od ludzi z powodu mojej przynależności do tej firmy, naprawdę motywuje mnie do ciężkiej pracy (...).”

Stymulująco działa sam fakt pracy w instytucji kultywującej wartości, które respondent w pełni podziela. Za bardzo stymulującą uznał przede wszystkim satysfakcję z tego czym się zajmuje i że czuje się potrzebny. Wie, że jego praca ma sens.

Identyfikacja z firmą jest mocno zakorzeniona w polskich pracownikach, chociaż w trzech przypadkach ( $n = 3$ ) bardzo ciąży na nich wizerunek zewnętrzny organizacji, w pewnym sensie „odbierający” pracownikom radość i dumę z dobrze wykonywanej pracy. Świadczą o tym poniższe wypowiedzi pochodzące od pracowników firm państwowych:

„Większość moich kolegów i koleżanek identyfikuje się z tą instytucją.... Chociaż nie jest to łatwe, bo trzeba sobie szczerze powiedzieć, że wizerunek...na zewnątrz nie jest dobry... Jest to instytucja często bardzo niechętnie odbierana przez otoczenie. Ja sama często tego doświadczam”.

„Ja bardzo się identyfikuję, nie wstydę się tego, że tu pracuję. (...) Generalnie (nazwa firmy) jest coraz lepiej oceniany – tak wynika przynajmniej z badań... ale nie ma co ukrywać że nie jesteśmy powszechnie lubiani (...).”

W kulturze męskiej ludzie są bardziej skłonni do wykazywania się indywidualnymi osiągnięciami. Badanie to wykazało, że pracownicy w firmach z polską kulturą organizacyjną nie są tu wyjątkiem. Jako członkowie głównie indywidualistycznego i męskiego społeczeństwa, dziesięciu respondentów ( $n = 10$ ) wspomniało, że identyfikacja z firmą motywuje ich do cięższej pracy w celu wykazania się lepszymi wynikami indywidualnymi, by mieć stabilność zatrudnienia. Według dwóch respondentów:

„Dołączyłem tutaj, ponieważ czułem, że jest to dla mnie wyjątkowa okazja do pracy w takiej firmie. Dla absolwenta informatyki praca w tej firmie jest marzeniem (...) i szansą na świetną karierę”.

„(...) poleciłbym na pewno pracę w tej firmie wszystkim, którzy mają doświadczenie techniczne i wiedzę techniczną, wyższe wykształcenie i znajomość języka angielskiego. Na pewno by im to dało stabilizację, ponieważ zatrudniając się tam na jakieś stanowisko, na początku masz umowę próbną, potem dwie umowy roczne, a potem na czas nieokreślony. Daje ci to stabilną pracę. Pensja też nie należy do najniższych, więc też nie można narzekać (...).”

Inny respondent wspomniał także, że w ciągu 6 miesięcy swojej pracy w firmie miał okazję uczestniczyć w spotkaniu przedstawicieli jego firmy z naukowcami z NASA. Post z tego wydarzenia spotkał się z dobrym przekazem medialnym. Dzięki temu stał się bardzo dobrze znanym profesjonalistą w branży oprogramowania.

## Sprawiedliwość wynagrodzeń

Wynagradzanie to ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, które pracownik otrzymuje w zamian za świadczoną pracę. Tworzą one pakiet wspierający realizację celów firmy i jednocześnie uwzględniający potrzeby i hierarchę wartości pracowników (Juchnowicz, Kinowska, 2017). Sprawiedliwość jest najbardziej istotnym parametrem oceny systemu wynagrodzeń. Ma kluczowe znaczenie dla satysfakcji pracowników, której brak skutkuje wyższą rotacją pracowników, absencją i gorszymi wynikami (Rehman i in., 2010: 1131–1139). Poczucie niesprawiedliwości zarobków uruchamia tzw. zachowania kontrproduktywne w miejscu pracy (Szostek, 2019). Przejawiają się one: zmniejszeniem aktywności, kradzieżami, wzrostem agresji, absencją, zwiększoną fluktuacją i sporami sądowymi z pracodawcą (Turek, Wojtczuk-Turek, 2017: 267–294). Niesprawiedliwe wynagrodzenia wpływają również na obniżenie gotowości pracowników do pomagania sobie nawzajem (Beck-Krala, 2018: 33–47). W literaturze z zakresu zarządzania badania nad sprawiedliwością wynagradzania prowadzone są w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej (Petersen, 2014: 9–24). Oznacza ono ocenę funkcjonowania organizacji w szerokim zakresie: podziału wynagrodzeń, przydziału benefitów i dodatków, możliwości rozwoju, awansowania, procedur obejmujących kryteria premii, awansowania czy zwalniania, itp.

Jako region o umiarkowanej kondycji ekonomicznej, polska kultura organizacyjna charakteryzuje się wysokim poziomem unikania niepewności. W związku z tym, polscy pracownicy przywiązują dużą wagę do stabilnego wynagradzania oraz innych związanych z nim świadczeń. Ponadto, sprawiedliwości wynagradzania, nie można abstrahować od poziomu płac. Z badań wynika, że znaczenie sprawiedliwości wynagrodzeń jest szczególnie widoczne nie tylko w uboższych regionach, ale w przypadku niższych poziomów dochodów. Gdy pracownicy otrzymujący minimalne wynagrodzenie ocenili, że ich koledzy zarabiają więcej niż oni, ich satysfakcja z wynagrodzenia oraz zadowolenie z pracy znacznie się zmniejszyły. Natomiast w przypadku osób otrzymujących wynagrodzenie znacznie powyżej minimalnego, poziom zadowolenia z pracy pozostał w dużej mierze niezmienny (Card i in., 2012: 2981–3003). Wszystkie te argumenty przemawiają za tym, że pracownicy funkcjonujący w polskiej kulturze organizacyjnej wysoko cenią sobie stabilną i dobrze płatną pracę. Wśród ankietowanych, osiemnastu ( $n = 18$ ) uczestników wspomniało, że płace są dla nich niezwykle ważne. Dodatkowo szesnastu ( $n = 16$ ) uczestników stwierdziło, że jednym z powodów, dla których byli zadowoleni z obecnego pracodawcy było wysokie wynagrodzenie, które otrzymywali. Świadczą o tym poniższe wypowiedzi:

„Myślę, że moje zarobki są na średnim poziomie i jestem z nich dość zadowolony. Nie jest to górna poprzeczka, którą chcę osiągnąć, ale na ten moment i na tą wiedzę, którą posiadam, są adekwatne”.

„Poziom wynagrodzeń w tej firmie jest jednym z głównych powodów, dla których tu jestem. Wynagrodzenie jest dla mnie głównym powodem, dla którego tu jestem”.

Wysoka potrzeba sprawiedliwie społecznie uznawanych zarobków jest szczególnie widoczna w państwowych przedsiębiorstwach.

„Wyższe zarobki... gdyby one były większe to z większą chęcią by się do tej pracy przychodziło”.

„Moim zdaniem pogarszanie się tej atmosfery powstaje na tle wynagrodzeń (...) ja mam najniższe stanowisko w dziale jakie tylko może być i zarabiam bardzo mało... i nie jestem chyba takim najlepszym obiektem do zazdrości czy niechęci”.

„Największym stresem jest tylko obawa zapewnienia sobie przyszłości, znaczy zapewnienia takiego komfortu finansowego. Przy naszych zarobkach, gdzie niejednokrotnie to jest powiedzmy 2000 zł na rękę, w dzisiejszych czasach, to jest naprawdę kiepsko. Jeżeli ma się na utrzymaniu rodzinę (...)”.

W wypowiedziach dwudziestu respondentów ( $n = 20$ ), dostrzeżono dużą konieczność uwzględnienia stosunków interpersonalnych w postrzeganiu sprawiedliwości wynagrodzeń. Przyznają kluczową rolę przełożonemu co do formy i treści przekazywanej komunikacji dotyczącej wynagrodzenia. Ciekawą wypowiedzią jest:

„W pracy wiem co do mnie należy, znam cele, które muszę zrealizować i mam świadomość wkładanego w to wysiłku (...). Dokładnie raz w miesiącu wiem, że pensja wpływa na konto, co daje mi dalszą mobilizację do pracy”.

„(...) pomagam, jeśli jest potrzeba i ja też nie wymagam dodatkowej płacy za to, bo będąc uczciwym, czasem ja zrobię sobie dzień wolny, chociaż mam normalny dzień pracy i nikt nie ma o to do mnie pretensji”.

„Sporo uda się załatwić dobrym słowem, czyli dobrze zrobiłeś tę sprawę, dobrze wykonałeś te obowiązki. Nieraz zdarzyło się, że szef podziękował mi również od strony finansowej”.

„Motywowanie pracowników, dawanie nam do zrozumienia, że nie jesteśmy najgorsi, prawda, że też się liczymy w całej tej naszej maszynie. Takie dobre słowo, jest takim dużym motorem na pewno do wyłożonej pracy”.

Ostatnim zanotowanym aspektem sprawiedliwości wynagrodzeń okazał się stosunek płacy do czasu spędzanego w firmie. Jeden respondent wspominał, że przez większość czasu pracuje intensywnie, często pozostając do późna w pracy, co pozbawia go możliwości spędzania wystarczającej ilości czasu z rodziną. Jednak jego rodzina rozumie tę sytuację, ponieważ jego zarobki na tyle rekompensują rozłąkę, aby prowadzić dostatnie życie. Dodał też:

„(...) na stanowisku kierowniczym, ze względu na charakter pracy, bardzo trudno jest utrzymać zaplanowany czas pracy. Praca tylko w określonych godzinach może przeszkadzać komuś w osiągnięciu celu, a ja jestem tego w pełni świadomy. Ale w przypadku gdybym nie otrzymywał takich finansowych środków, które teraz otrzymuję, nie chciałbym poświęcać tak wielu godzin”.

## Rozwój zawodowy pracowników

Rozwój zawodowy to działania mające na celu przygotowanie pracowników (w okresie zatrudnienia w organizacji) do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Miś, 2007). Awans pracownika lub rozwój jego kariery może być określony jako ruch w górę w formalnej hierarchii organizacji (Tamberi, 2020: 99–107). Awans może również odnosić się do „zachęty organizacyjnej” przyznawanej pracownikom w zamian za ich wkład w działalność organizacji (Michalak, 2013: 19–28). Pracownicy dostrzegają potrzebę kształcenia się, doskonalenia i podwyższania swoich kwalifikacji, aby umocnić swoją pozycję, jako potencjalnych czy obecnych pracowników. Rozwój kariery zawodowej pracowników daje pracownikom i pracodawcy wyjątkowe możliwości wzmocnienia ich relacji. W większości przypadków rozwojowi pracowników towarzyszą dodatkowe, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe bonusy oraz zwiększona akceptacja wśród współpracowników. Awansowanie jest również oznaką rozwoju zawodowego i osiągnięć (Cummins, Mullin, 2010). Wielu badaczy organizacyjnych stwierdziło, że niepowodzenie w uzyskaniu awansu lub brak perspektyw na rozwój kariery skutkuje zmniejszonym zaangażowaniem organizacyjnym (Bahrami i in., 2016: 96–100), mniejszą satysfakcją z pracy (Card i in., 2012: 2981–3003) oraz większą absencją i rotacją (Chien, Lin, 2013). Skuteczny i sprawiedliwy system rozwoju pracowniczego może pomóc organizacjom w utrzymaniu konkurencyjności, poprzez promowanie wysoko wyspecjalizowanych pracowników, którzy są również odpowiedzialni za podejmowanie strategicznych decyzji (Kooij i in., 2013: 319). Jasno określony katalog możliwości awansu i rozwoju pracowników pozwala strukturalizować pracownikom swoje dążenia oraz jest istotnym narzędziem motywowania do wysiłku w pracy.

Będąc częścią męskich społeczeństw, polska kultura organizacyjna nadal dużą wagę przywiązuje się do posiadania władzy i pozycji. Dlatego też rozwój zawodowy jest wysoko ceniony przez pracowników, ich współpracowników i społeczeństwo, jako symbol wysokich osiągnięć, zaspokojenia potrzeby samorealizacji i satysfakcji zawodowej. Poniżej przytoczonych zostało kilka opinii na temat rozwoju:

„Rozwój zawodowy dla mnie oznacza po prostu możliwość nieustannego szkolenia, podwyższania swoich kompetencji. W zasadzie ja to mam każdego dnia. Po prostu staram się nie tylko w oparciu o szkolenia organizowane przez centralę szkoleń, ale w ramach samokształcenia podwyższam swoje kompetencje, po to właśnie, żeby tą pracę, którą wykonuję, wykonywać jak najlepiej i mało tego, przede wszystkim tę wiedzę przekazywać swoim podwładnym”.

„Dla mnie rozwój zawodowy to przede wszystkim awans. Zaprzestanie wykonywania tylko jednego zadania – zajęcie się większą paletą spraw”.



„Awans zawsze ma dwa aspekty: większa odpowiedzialność... a w tle troszeczkę większy splendor oraz aspekt finansowy – podwyżka wynagrodzenia. Ale najpierw odpowiedzialność, przynajmniej ja tak zawsze w tej kolejności na to patrzyłem”.

Wypowiedzi dwudziestu siedmiu respondentów (n = 27) świadczą o dużej roli dla rozwoju pracownika nowych zadań, zmienności zadań i wielu wyzwań. Oto najciekawsze z nich:

„Obecna praca może mi pomóc w przyszłości. Mam okazję nauczyć się tu tak wielu nowych rzeczy. Nowe rzeczy, których się tu uczę, mogą mi pomóc w uzyskaniu lepszej pozycji w innej firmie”.

„Miałam możliwość awansować w określonym kierunku. Na moim przykładzie – dostawałam pewne zadania, z którymi miałam się zmierzyć i jak okazywało się, że ja to robiłam, nie było jeszcze tak rozwiniętego eksportu w firmie. Po pewnym czasie okazało się, że stworzono dla mnie osobne stanowisko pracy”.

„Przypominam sobie teraz sytuację, że o kursie o którym dowiedziałem o 15.50 w przeddzień tego szkolenia, a miałem już ustawione swoje obowiązki zawodowe w tym dniu. Bardzo chciałem w nim uczestniczyć, a szef mimo zbliżających się raportów udzielił mi zgody na uczestnictwo. Szkolenie było interesujące, jestem wdzięczny za to przeżonemu”.

Pracownicy niezmiennie odbywają szkolenia, które są naturalnym następstwem chęci rozwoju umiejętności w danej dziedzinie, osiągnięcia wyższych rezultatów oraz osiągnięcia większych uprawnień do działania i podejmowania decyzji.

„Na pewno jedną z aktywności rozwojowych jest pójście na studia i studiowanie, żeby zwiększyć swoje kompetencje w pracy”.

„Uczestniczę w takich szkoleniach ściśle wyspecjalizowanych, które są organizowane na zewnątrz. Z tych ostatnich 2 szkoleń byłam naprawdę zadowolona”.

W polskiej kulturze organizacyjnej widać, że pracownicy o rozwoju zawodowym myślą jako wyzwaniu łączącym się z nowymi szansami, obowiązkami i odpowiedzialnością.

### **Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym**

Równowaga pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym oznacza zdolność łączenia pracy z pozostałymi obszarami życia, tj. życiem rodzinnym, aktywnością społeczną, własnym rozwojem i odpoczynkiem, w taki sposób, że praca nie zawłaszcza życia poza nią, ale również życie pozazawodowe nie jest ograniczane sytuacją w pracy (Borkowska, 2011: 18; Tomaszewska-Lipiec, 2014: 21–46). Negatywne konsekwencje problemu braku równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym, dotyczącego coraz większą grupę osób, przyczyniły się do powstania w USA już w latach 70. XX wieku koncepcji *Work-Life Balance* (Mendez, Serrani, 2015). W ciągu ostatnich kilku dekad, w rezultacie przemian społeczno-ekonomicznych

oraz cywilizacyjnych, nastąpiła potężna kompresja czasu, charakteryzująca życie współczesnego człowieka, wynikająca z konieczności sprostania coraz większej ilości wyzwań, jak i rosnącej liczby zajęć wypełniających budżet czasu, przy ograniczonych przecież jego zasobach (Yang, Islam, 2020: 1–11). Długoterminowa lojalność pracowników i „poczucie wspólnoty korporacyjnej” zostały osłabione przez kulturę wydajności, która oczekuje od pracowników ciągłego wzrostu efektywności, a jednocześnie oferuje w zamian minimalne bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia (Bhatia, 2020: 397–403). Chociaż eksperci przewidywali, że postęp technologiczny wyeliminuje większość prac wykonywanych w środowisku domowym i zapewni ludziom znacznie więcej wolnego czasu, w rzeczywistości dominująca kultura konsumpcjonizmu podniosła etykę pracy na niespotykany dotąd poziom (Kelly i in., 2020: 449–469).

W polskiej indywidualistycznej kulturze organizacyjnej pracownicy coraz więcej czasu i wysiłku przeznaczają na pracę zawodową kosztem życia osobistego. Jest to efekt rosnących wymagań zawodowo-organizacyjnych. Sytuacja na rynku pozwala pracodawcom na wydłużenie czasu pracy. Niestety pracownicy ulegają tym decyzjom w obawie przed utratą stanowiska. Walentek (2019: 19–21) w swoich badaniach zauważyła, że w wielu polskich organizacjach pracownicy są coraz bardziej przemęczeni. Spowodowane było to natłokiem obowiązków, do których poza czynnościami związanymi bezpośrednio z życiem rodzinnym i standardowymi obowiązkami w pracy, zaliczyć można częste nadgodziny. Ambitna jednostka biorąca nadgodziny szybciej się męczy, w wyniku czego następuje u niej spadek efektywności. Aby nadrobić ten „spadek”, jednostka bierze kolejne nadgodziny, co powoduje jeszcze niższą efektywność. Pracownik jest coraz bardziej niezadowolony i sfrustrowany, co odbija się na jego relacjach w domu i w pracy. Według badań OECD, Polacy zajmują drugie miejsce w Unii Europejskiej i piąte na świecie ze względu na liczbę godzin poświęcanych pracy (1963 godziny w 2015 r.), zaś raport Ipsos Global lokuje nas na 11 pozycji w rankingu najbardziej zapracowanych narodów świata (Pasztelańska, 2016). Prawie trzy czwarte aktywnych zawodowo osób przekracza 40 godzinny tydzień pracy, w tym blisko 13% pracuje ponad 50 godzin (Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, 2019). Przy tym intensywność pracy i związane z nią wymagania są dzisiaj o wiele wyższe niż jeszcze kilkanaście lat temu (Walentek, 2019: 19–21).

Chociaż większość relacji jest związana z pracą, liczba i jakość relacji związanych z rodziną jest również znacząca. Większość zobowiązań nawiązywanych w ramach relacji interpersonalnych w środowisku pracy to zobowiązania wewnątrzgrupowe, w ramach których członkowie grupy współpracują ze sobą nawzajem. W związku z tym, polscy pracownicy oczekują od swoich pracodawców takich działań z zakresu polityki HR jak m.in.: elastyczny czas pracy, możliwość pracy na odległość, *jobsharing*, niepełne wymiary godzin pracy, udogodnienia dla rodziców (np. żłobek czy przedszkole przy firmie, imprezy rodzinne, ubezpieczenia rodzinne, dodatkowe dni wolne, itp.), jak i dodatkowe szkolenia dla

pracowników w zakresie umiejętności łączenia pracy z życiem prywatnym. Dwudziestu pięciu respondentów ( $n = 25$ ) wspomniała, że oczekuje od swoich pracodawców jakiejś formy elastyczności. O tym, jaki problem stanowi przeciążenie pracą oraz jak duże znaczenie mają takie działania dla pracowników, świadczą poniższe wypowiedzi:

„(...) nasze obowiązki nie są dobrze rozplanowane, odczuwam dużą potrzebę wykonywania obowiązków w „szaleńczym” tempie lub zostawiania po godzinach”.

„Naciskają na mnie, abym wykonywał zadania szybko, natychmiast, nie interesuje ich o której wrócę dziś do domu”.

„Kluczem do poprawy atmosfery jest poprawa organizacji czasu pracy; przyjęcie dodatkowych osób do pracy od nowego roku (...) poprawa elastyczności pracy, np. możliwość wzięcia dnia wolnego bez wcześniejszego uprzedzenia, elastyczne podejście do godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy albo elastyczne podejście do tygodniowego wymiaru godzin pracy”.

„Trzeba się zmieścić z terminami (...) Terminy nas gonią, trzeba zrobić to co jest do zrobienia i nie ma tu żadnej dyskusji.... I ja to wszystko muszę zrobić w ciągu 8 godzin”.

„(...) kiedy te sprawy się nawarstwiają.... jest ich bardzo dużo i zaczynają się w mojej głowie pojawiać wątpliwości czy aby na pewno ja będę w stanie dotrzymać ich terminowości”.

„Przytłoczenie pracą, za duże obciążenie pracą, która przypada na jedną osobę. Są to zadania czasami niemożliwe wręcz do zrealizowania w terminie i brak zrozumienia tego. Za mała obsada osób podług zadań i postawionych celów do zrealizowania”.

Zanotowane były także i pozytywne wypowiedzi, pojawiające się głównie wśród pracowników państwowych instytucji:

„Mimo że otrzymuję od firmy znacznie niższe wynagrodzenie niż w korporacji, jestem bardzo zadowolona z tej pracy. Mam tu sporo czasu, który wykorzystuję na opiekę nad dziećmi i rodziną. Gdybym trafiła do korporacji, zarobiłbym dużo pieniędzy, ale musiałabym pracować od 8:00 rano do 22:00 w nocy pewnie i sześć dni w tygodniu”.

„Mam bezpieczną pracę, mogę spokojnie wychowywać moje małe dzieci, nie muszę się obawiać, że zwolnienie lekarskie na opiekę nad chorym dzieckiem może być powodem zwolnienia z pracy, jak w firmie prywatnej”.

Z wypowiedzi ankietowanych pracowników wynika, że zdecydowana większość narzekających na nierównomierne obciążenie zadaniami, ma poczucie nadmiernej obciążenia pracą. Uzasadniali to presją do pełnego wykorzystania czasu pracy, aby wykonać wszystkie zadania w danym dniu „praca na wysokich obrotach”.

Jednocześnie od wielu lat praca znajduje się wśród wartości kardynalnych wskazywanych przez Polaków (Czapiński, Panek, 2015: 8). Część badanych polskich pracowników ( $n = 15$ ) uważa, iż warto być pracowitym, jest to konieczne dla osiągnięcia sukcesu, a praca nadaje życiu sens.

„Sądzę, że tego nie da się zmienić.... po prostu to wynika z mojego charakteru..... takiej mojej chęci aby wszystko było jak najlepiej”.

„(...) sami się nakręcamy, że powinniśmy to i to zrobić.... jeszcze tego nie zaczęłam.... jeszcze tego nie zaczęłam....a tu kolejne zadania, obowiązki”.

„Myślę, że tak... ja w ogóle jestem taką osobą, która się mocno stresuje wykonywaniem na czas pracy... To też wynika z tego – że bardzo mocno angażuję się w to co robię. Krótko mówiąc – chyba zbyt emocjonalnie podchodzę do tego w co jestem zaangażowana. To jest przede wszystkim spowodowane tym, że ja bardzo chcę aby wszystko było wykonane jak najlepiej i w odpowiednim czasie”.

Polska kultura organizacyjna przejawia się, oprócz deficytów elastyczności pracy, także dużą wrażliwością na bodźce w postaci możliwości rozwojowych i szkolenia się w firmie, w celu zapewnienia stabilności zatrudnienia lub możliwości awansu. Ciężka praca na rzecz zapewnienia stabilnego miejsca pracy i lepszych stanowisk jest cechą męskiej kultury organizacyjnej. Poniższe wypowiedzi wyjaśniają wartość elastyczności pracy w kontekście polskiej kultury organizacyjnej:

„Cenię sobie pracę w tej firmie, bo mam po prostu możliwość nieustannego szkolenia, podwyższania swoich kompetencji. W zasadzie ja to mam każdego dnia po prostu staram się, może nie koniecznie tylko i wyłącznie w oparciu, znaczy w czasie organizowanych przez firmę szkoleń tak, ale w ramach szkoleń zewnętrznych (za które płaci mi pracodawca i nie muszę brać na nie dni wolnych), podwyższam swoje kompetencje po to właśnie, żeby tę pracę, którą wykonuję, wykonywać jak najlepiej i mało tego, przede wszystkim tą wiedzę przekazywać swoim podwładnym”.

„Jedynym powodem, dla którego zwoleńłem się poprzedniej firmy, był brak elastyczności pracy. Zwracam większą uwagę na elastyczność pracy w moim miejscu pracy niż na otrzymywane wynagrodzenie. Uważam, że elastyczność pracy jest wielkim przywilejem dla pracowników takich jak ja. W tej firmie mogę wykonywać swoje zadania w domu i jednocześnie prowadzić własną działalność gospodarczą. Jeśli mam ważne zobowiązanie czasowe, to po prostu wysyłam e-mail z informacją lub kontaktuję się przez platformę”.

Z dyskusji nad wyłaniającymi się wątkami tematycznymi dotyczącymi istotnych kulturowo elementów praktyk HR jasno wynika, że wpływają one na percepcję oczekiwań i zobowiązań pracowniczych w ramach realizacji kontraktu psychologicznego.

## **6.2. Wpływ realizacji kontraktu psychologicznego na kształtowanie postaw i zachowań pracowników**

Po zidentyfikowaniu pięciu głównych wątków tematycznych obrazujących istotne kulturowo elementy praktyk HR, uwaga skupiona jest na mechanizmach kształtowania się określonych postaw i zachowań pracowników w sytuacji realizacji

kontraktu psychologicznego. W celu zrozumienia dynamicznego i dość złożonego zjawiska i uwarunkowań podejmowania określonych postaw i zachowań pracowników, posłużono się metodą narracyjną. Poniżej znajduje się analiza wpływu postrzeganej przez pracowników realizacji kontraktu psychologicznego na pojawianie się motywacji, satysfakcji zaangażowania i podejmowania przez nich organizacyjnych zachowań obywatelskich. Wspomniane mechanizmy podejmowania postaw i zachowań poparte są opisami narracyjnymi i przykładami wypowiedzi.

### **Motywowanie pracowników**

Motywowanie można określić jako procesy, które odpowiadają za intensywność, kierunek i wytrwałość w dążeniu do osiągnięcia celu (Cheng, Yeh, 2009: 597–605). Motywacja może również odnosić się do aktywizacji lub pobudzania zachowań ukierunkowanych na osiągnięcie celu (Baleghizadeh, Gordani, 2012; 30–42). Motywacja wewnętrzna sprzyja realizacji wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie, natomiast motywacja zewnętrzna – nastawiona na realizację wartości instrumentalnych, służy do realizacji innych wartości (Pink, 2011). Zewnętrzne czynniki motywacyjne pracownik otrzymuje od innych, należą do nich między innymi: wynagrodzenie, premie, promocje czy kary. Czynniki są ustalane na poziomie organizacyjnym. Mają one krótkoterminowy wpływ na motywację pracowników i gdy się je wycofa, to motywacja szybko spada. Motywatory pozapłacowe dzieli się na dwie podgrupy: materialne i niematerialne. Materialne motywatory pozapłacowe obejmują świadczenia o charakterze materialnym, których pracownik nie może wymienić na postać pieniężną (np. bilet do kina, bony zakupowe, karty fitness). Z kolei grupa niematerialnych motywatorów pozapłacowych jest zbiorem świadczeń, których pracownik nie ma możliwości oszacować co do ich wartości pieniężnej (np. atmosfera w pracy, pochwała przełożonego) (Robbins i in., 2008). Jeśli pracownik dostaje odpowiednie wyzwania, czuje, że to, co robi, jest ważne i jest doceniany przez pracodawcę, to pracuje bardziej efektywnie.

Posiadanie władzy i autonomii w pracy to kolejne elementy, które sprawiają, że pracownik chętniej wykonuje powierzone mu zadania. Ze względu na męski charakter polskiej kultury organizacyjnej pracownicy posiadają silne pragnienie rozwoju zawodowego i chęci awansu. Dwudziestu ( $n = 20$ ) respondentów wspomniało, że oprócz dobrej pensji, ściśle określona ścieżka kariery w organizacji wraz z możliwościami awansowania są bardzo ważne dla utrzymania wysokiego poziomu motywacji w pracy. W wypowiedziach można było zauważyć akcent położony na: zasady planowania kariery wyznaczające karierę menedżerską i karierę specjalisty. Pierwsza dotyczy awansowania pracowników w górę hierarchii (rozszerzanie zakresu ich władzy), druga polega na rozwoju kwalifikacji zawodowych pracownika (m.in. poprzez szkolenia). Możliwość osiągnięcia coraz wyższych szczebli rozwoju zawodowego lub doskonalenia specjalistycznych kwalifikacji jest

dla respondentów istotnym pozaekonomicznym bodźcem motywacyjnym. Można to zrozumieć na podstawie następujących stwierdzeń:

„Chociaż firma płaci mi dobrą pensję, mój poziom motywacji jest dosyć niski. Kiedy tu dołączyłem, miałem wrażenie, że czekać mnie będzie awans. Ale rzeczywistość jest tu inna. Przez ostatnie trzy lata utknąłem na tym samym stanowisku i pomimo moich wysiłków i ciężkiej pracy przełożony nadal odwleka temat mojego awansu”.

„Jeśli chodzi o staże w innych działach, to tak, staże w innych działach głównie w ramach tzw. job-training, i na takie staże młodzi pracownicy są kierowani do innego działu, żeby zapoznać się ze specyfiką, nauczyć się czegoś nowego, bo niejednokrotnie współpraca między działami jest bardzo istotna i ma duży wpływ na całokształt funkcjonowania firmy”.

„Jeśli w pracy uzyskam określone pozytywne efekty, w nagrodę zostają wysłany na dodatkowe szkolenia, aby podnieść swoje kompetencje i wiedzę. Wiem, że są to drogie szkolenia a ja mam możliwość wyboru takiej tematyki, która jest dla mnie najbardziej odpowiednia”.

„Motywowanie pracowników, dawanie nam do zrozumienia, że jesteśmy najlepsi, prawda, że też się liczymy w całej tej naszej maszynie. Inwestowanie w nasze kompetencje, to też jest takim dużym motorem”.

„Z tą motywacją jest trochę u nas na bakier, firma nie ma jakby środków finansowych, tak bym to powiedziała, w formie zachęty, jak superekstra szkolenia z superimprezą czy jakieś pakiety zdrowotne. Tego u nas nie mamy, nie ma na to pieniędzy, jedyna motywacja to są jakieś tam pochwały pracowników, niestety, na tym się kończy”.

Programy szkoleniowe są istotnym elementem systemów motywacyjnych firm. Dla pracowników to sygnał, że przedsiębiorstwo chce inwestować nie tylko w nowe maszyny i urządzenia, ale także w ich osobisty rozwój. W jednym z wywiadów pracownik stwierdził, że teraz ma pewność, iż firmie na nim zależy. Dodał też:

„Dzięki temu lepiej pracuję, bo po pierwsze mam większą wiedzę, a po drugie jestem psychicznie lepiej nastawiony, sam chcę zwiększyć swoją efektywność”.

Pomimo faktu, że oczekiwania dotyczące rozwoju kariery zawodowej odgrywają znaczącą rolę w motywacji pracowników w kontekście polskiej kultury organizacyjnej, okazuje się, że nagrody finansowe (premie i podwyżki wynagrodzenia zasadniczego) są dominującą metodą stymulowania motywacji pracowników.

„W moim dziale przede wszystkim motywacją są premie i nagrody, to tak naprawdę nas motywuje. To też jest wcześniej ustalone, żebyśmy wiedzieli, co mamy robić, żeby wcześniej się zmotywować do pracy”.

Coraz częściej motywatory są kojarzone jako wyróżniki kultury organizacyjnej firmy i charakteryzują styl pracy w organizacji. Przykłady takich rozwiązań są już widoczne na naszym rynku. Trzech respondentów z dużych, innowacyjnych firm, jako benefity motywujące ich do pracy określają wspólne śniadania jedzone przez pracowników, możliwość przychodzenia do biura ze zwierzętami, czy 4-dniowy tydzień pracy.

## Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy odnosi się do przyjemnego stanu emocjonalnego, wynikającego z oceny pracy (Aziri, 2011: 77–86). Może odzwierciedlać stosunek pracownika do pracy lub stanowić reakcję na środowisko pracy (Jalagat, 2016: 36–43). Względnie trwałe nastawienie pracownika względem pracy może obejmować trzy komponenty postawy (Roberts, David, 2020: 1–8). W komponentie poznawczym satysfakcja dotyczy wiedzy pracowników o wykonywanej przez nich pracy, opinii na temat pracy; w komponentie afektywnym – stany sympatii i antypatii, trwałe i krótkoterminowe nastawienie do pracy, realizowanych celów i ludzi; w komponentie behawioralnym – przejawy działania związane z wykonywaną pracą. Satysfakcja związana jest ponadto z możliwością realizowania przez pracownika własnych potrzeb i celów. Dla niektórych autorów możliwość zaspokojenia swoich oczekiwań jest podstawą do wykształcenia postawy satysfakcji (Tsai, 2014: 373–392). Wzbogacanie pracy, poszerzanie zakresu obowiązków czy rotacja pozioma i awans to kilka metod zwykle stosowanych w celu zwiększenia wyników pracy i satysfakcji z pracy. Ponadto także styl zarządzania, kultura organizacyjna, upodmiotowienie (*empowerment*) i praca w autonomicznych zespołach pracowniczych mogą również wpływać na poziom satysfakcji pracowników z pracy (Nielsen i in., 2011: 465–475).

Dwunastu ( $n = 12$ ) uczestników wywiadu wspomniało, że czerpią dużą satysfakcję ze swojej pracy, ponieważ stanowi ona dla nich wyzwanie oraz daje stałe możliwości uczenia się i rozwoju. Oto niektóre wypowiedzi na ten temat:

„Musimy codziennie uczyć się wielu nowych rzeczy, aby prawidłowo posługiwać się procedurami w pracy. Rzeczywiście to są procedury, jeżeli ktoś nie zna procedur, to trudno mu wyjaśnić na czym polega dany temat. Naprawdę cieszę się, że mam okazję nauczyć się tak wielu nowych rzeczy”.

„Chociaż nie jestem zadowolony z wielu rzeczy w tej firmie, takich jak: przyzwoite zarobki i dodatki, pracuję w tej firmie głównie po to, aby nauczyć się nowych rzeczy, zdobyć nową wiedzę. Uwielbiam tę pracę ze względu na trudne tematy, z którymi na co dzień muszę się zmagać”.

„Nie mam czasu na nudę. Muszę się stale doskonalić, aby sprostać nowym wymaganiom rynku pracy”.

Wsparcie ze strony bezpośredniego kierownika, ukierunkowanie i skuteczna komunikacja są również ważne dla utrzymania poczucia satysfakcji pracowników z pracy. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają zachowanie przełożonych, może pozytywnie lub negatywnie wpływać na ich poziom satysfakcji z pracy (Saari, Judge, 2004: 395–407). Dlatego też relacja pracownik – przełożony staje się bardzo ważnym aspektem w miejscu pracy. Przełożony, który wykorzystuje niewerbalną bezpośredniość, empatię i otwartą komunikację, może stworzyć bardziej satysfakcjonujące środowisko pracy dla swoich pracowników (Yang, 2012: 31–46).

Polska kultura organizacyjna charakteryzuje się średnim poziomem indywidualizmu. Pracownicy, niezależnie od rodzaju organizacji, preferują przyjazne, otwarte relacje ze swoim przełożonym. Oczekują też wspierającego środowiska pracy. Z punktu widzenia osiemnastu ( $n = 18$ ) pracowników, bardzo istotne jest, na ile przełożony jest skłonny do zarządzania swoimi pracownikami, do pozytywnego motywowania, chwalenia swoich podwładnych, a także do bezstronnej ich oceny.

„To jest bardzo dobry człowiek... taki ludzki... on stara się każdemu pomóc i teraz nie mówię tylko o sprawach stricte służbowych, ale także prywatnych”.

„Otrzymuję jasne instrukcje i wskazówki od mojego przełożonego, aby właściwie wykonywać swoje obowiązki. Zapewnia mi on wszelkie wsparcie, jakiego potrzebuję. Mam to szczęście, że mam takiego przełożonego”.

„Stoimy w obliczu wielu problemów w związku ze zmianami, jakie czeka nasz zakład pracy. Ale mój przełożony jest bardzo pomocny. Zawsze traktuje nasze obawy bardzo poważnie”.

„Jak potrzebuję pomocy, to nie boję się podejść do niej i o tę pomoc poprosić. Bo wiem, że nie zostaną odepchnięta... nie zostaną potraktowana z góry: na zasadzie – no jak ty tego nie wiesz? Zawsze nam powtarza, że jak czegoś nie wiemy – to przyjdźcie do mnie, a ja wam zawsze wytłumaczę”.

Kilkoro respondentów ( $n = 6$ ) zwraca uwagę nie tylko na jakość relacji z przełożonym, ale także na ważność relacji i komunikowania się wewnątrz grupy. Jeden z respondentów stwierdził:

„To żeby ludzie zrozumieli, że pracują w zespole, że nie konkurujemy ze sobą. Bo jeśli my będziemy zgrani i my będziemy, nie będziemy patrzeć na siebie wrogo, to i to wszystko będzie lepiej szło, będziemy zadowoleni, a ta praca będzie lepiej realizowana”.

„Jak mamy do czynienia z jakąś sytuacją kontrowersyjną, dyskusyjną – to wtedy najlepsza jest rozmowa... robocze spotkanie zespołu, aby pewne rzeczy sobie na spokojnie wytłumaczyć, a nie wymiana mejli... bo można tylko zwiększyć to nieporozumienie”.

Poniższy opis zawiera więcej szczegółów na temat tego, czego pracownicy pracujący w polskiej kulturze organizacyjnej szukają w pracy, aby zapewnić sobie zadowalający poziom satysfakcji z pracy.

Respondentem był czterdziestoletni pracownik firmy z sektora BSS, z doświadczeniem z obszaru technologii telekomunikacyjnej. Powiedział, że pomimo swojego wieloletniego doświadczenia, w związku ze zmieniającym się charakterem technologii, stoi przed wieloma wyzwaniami związanymi z wykonywaniem swojej pracy. Jest on zadowolony z pracy, mimo tego, że jest ona wymagająca, a kierownictwo oczekuje od inżynierów bardzo wysokiego poziomu wiedzy i zaangażowania. Pomimo tych trudności stwierdził:

„Pewną taką sytuację zapamiętam na bardzo długo. To był początek mojej pracy w firmie... pracowałem wtedy chyba niecały miesiąc... to był rzeczywiście czas bardzo intensywnej pracy



(...) i dostałem wtedy nagrodę finansową od mojej bezpośredniej przełożonej. Byłem tym bardzo miło zaskoczony i powiedziałem jej o tym, ona mi odpowiedziała, że widzi w mojej pracy duże zaangażowanie, widzi we mnie duży potencjał i chce to wynagrodzić, bo jest bardzo zadowolona z mojej pracy. I te jej słowa i ta nagroda były dla mnie niesamowicie ważne... tym bardziej, że miałem wtedy na głowie inne, bardzo poważne problemy. (...) Teraz moja przełożona daje mi możliwości uczestniczenia w różnych programach szkoleniowych, aby być na bieżąco z nowymi technologiami. Jestem wdzięczny jej i firmie za to, że dają mi taką możliwość nauki”.

Dwóch innych uczestników wywiadu dodaje:

„Otrzymuję również znakomite wsparcie od mojego szefa w chwilach trudności. Jeśli coś pójdzie nie tak z siecią, mój przełożony stara się zrozumieć sytuację i zapewnić mi tyle wsparcia, ile potrzebuję. My wszyscy w dziale inżynierii oczekujemy tego rodzaju wsparcia od naszych przełożonych”.

„Możliwość realizowania własnych tutaj inicjatyw jest dla mnie ważna, bo tak jak powiedziałam, mam doświadczenie, mam wiedzę i myślę, że tu w tym momencie moje pomysły, tutaj na poziomie naszego oddziału jestem w stanie zrealizować w taki sposób, żeby praca była sprawnie realizowana i przede wszystkim zadowoleni klienci”.

## Zaangażowanie w pracę

Zaangażowany pracownik to taki, który jest w pełni związany i entuzjastycznie nastawiony do swoich obowiązków oraz działa w sposób, który służy interesom jego organizacji (Hanaysha, 2016: 289–297). Integracja satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego prowadzi do wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w pracę (Harter i in., 2002: 268–279). Jednymi z najpopularniejszych badań z zakresu efektów zaangażowania pracowniczego są badania Instytutu Gallupa (Krueger, Killham, 2017). Każdorazowo wykazują one, że istnieje związek pomiędzy indywidualnym zaangażowaniem pracowników a realizacją celów organizacji dotyczących wzrostu jej wartości. Badacze wskazują w nich na konieczność poprawy zaangażowania pracowników jako jednego z głównych czynników poprawy jakości i wyników pracy.

W polskiej kulturze organizacyjnej, gdzie poziom indywidualizmu jest średni, dominują czynniki wskazujące na dbałość o pracownika i postrzeganie go jako indywidualnej, wartościowej jednostki. Wypowiedzi aż trzydziestu dwóch (n = 32) z 56 respondentów dotyczyły czynników organizacyjnych warunkujących wysoki poziom zaangażowania pracowników. Poniższe narracje wyraźnie wskazują, że dużym zaangażowaniem wykazują się pracownicy tych firm, w których dba się o dobre relacje kierownictwa z personelem, tworzone są warunki do rozwoju i współpracy, a pracownicy czują się potrzebni i doceniani.

„Ta firma jest jednym z najlepszych miejsc, w których do tej pory pracowałem. Cele i zadania są tu bardzo przejrzyste. Każdy jest nagradzany za swój wkład w rozwój firmy. Nie ma żadnego nepotyzmu. Kierownictwo kładzie nacisk na dobre samopoczucie pracowników. Czuję, że jestem tu ceniony jako osoba, która wiele znaczy dla firmy”.

„Mam teraz na myśli głównie takie relacje: przełożony–podwładny; w związku z tym, że razem chodzimy na kontrole przez 3 miesiące... czasami nawet dłużej i jeżeli te dwie osoby się dogadują, to powstaje pomiędzy nimi nic porozumienia... i po tych 3 miesiącach te relacje są podtrzymywane”.

Respondenci wymieniają szereg czynników silnie związanych z występowaniem u nich wysokiego poziomu zaangażowania. Wszystkie te czynniki mają ze sobą jedną wspólną cechę – są związane z partycypacją pracowników w sprawach dotyczących ich stanowisk pracy. Ma to związek z męskim charakterem polskiej kultury organizacyjnej. Siedmiu ( $n = 7$ ) respondentów wspomniało, że chociaż są zadowoleni ze swoich obecnych pracodawców, szukają lepszych możliwości podjęcia zatrudnienia w innych firmach, gdzie będą mieli wpływ na decyzje dotyczące ich stanowiska pracy i całej organizacji, będą odpowiednio informowani i umożliwi się im konsultacje w sprawach, które dotyczą ich miejsca pracy. Oto przykład jednej z wypowiedzi:

„Nie jestem teraz zbyt zaangażowany w pracę dla tej organizacji. Nauczyłem się tu pewnych kluczowych umiejętności, które są bardzo pożądane przez inne firmy. W tej już wyczerpały się dla mnie wszelkie możliwości. Czekam teraz na odpowiednią okazję rekrutacyjną”.

Warte przytoczenia są także refleksje trzech respondentów ( $n = 3$ ), będących pracownikami sektora innowacyjnego, dotyczące kreowania wysokiego poziomu ich zaangażowania w ramach dbałości kierownictwa o rozwój talentów i mocnych stron pracowników. Stwierdzili oni:

„(...) kierownictwo dba o rozwój moich mocnych stron, a bieżąca praca, którą obecnie wykonuję, przyczynia się do powstawania kreatywnych pomysłów, co daje mi „pozytywny zastrzyk energii” na przyszłość”.

## **Organizacyjne Zachowania Obywatelskie**

Zachowania obywatelskie w organizacji (OCB) są intencjonalnymi działaniami, jakie podejmują pracownicy z własnej inicjatywy, aby pomagać innym pracownikom i przyczyniać się dla ogólnie pojętego sukcesu organizacji (Yew Huei i in., 2014: 425–447). Zgodnie z teorią Adamsa (1965: 335–343), pracownicy starają się zachować sprawiedliwość (równowagę) pomiędzy wkładem, jaki wnoszą do pracy, a wynikami, jakie uzyskują z tej pracy, w porównaniu z postrzeganymi wkładami i wynikami innych pracowników. Zazwyczaj w miejscu pracy struktura kapitału własnego opiera się na stosunku nakładów do wyników. Wkłady są w tym przypadku wkładem lub wysiłkiem poczynionym przez pracowników na rzecz organizacji. Analizując treść pracy i czynności zawodowe pracowników organizacji, można stwierdzić, iż osoby te – w pewnych sytuacjach sprawiedliwego traktowania – poświęcają dużo czasu na zachowania ukierunkowane na pomaganie innym pracownikom, dbanie o klimat organizacyjny, dążenie do perfekcji, przejawianie inicjatywy czy dążenie do rozwoju swoich kompetencji itp., za które nie są

wynagradzane i które nie są bezpośrednio wpisane w ich formalny kontrakt zawodowy. W literaturze wskazuje się, że ogół działań składających się na HRM, a więc rekrutacja i selekcja, motywowanie i wynagradzanie, ocena i rozwój, może przyczynić się do pojawiania organizacyjnych zachowań obywatelskich (Chelagat i in., 2015: 55–61; Rashydan i in., 2019: 1–14). Poniżej znajdują się narracje respondentów w ramach podejmowanych zachowań OCB w polskiej kulturze organizacyjnej.

Pracownicy (n = 12) biorący udział w badaniu, którzy czują się sprawiedliwie potraktowani, np. w procesie rekrutacji i selekcji, są bardziej skłonni pozytywnie wartościować daną firmę i dobrze o niej mówić swoim znajomym, w przeciwieństwie do osób, które czują się potraktowane niesprawiedliwie. Jeśli postrzegają stosunek wkładu do efektu jako równy stosunkowi innych osób, to uznają, że występuje stan sprawiedliwości. Jeśli stosunki te są nierówne, pojawia się poczucie niesprawiedliwości. Jeden z respondentów podkreśla:

„Wszyscy pracownicy od samego początku muszą być traktowani sprawiedliwie... oceniani według jednakowych kryteriów przez kierownictwo. Z tego co słyszę – bo nie mam na ten temat wiedzy – jednak pewne grupy pracowników są traktowane lepiej... inne gorzej... i przez to powstają nieporozumienia... plotki... i ta atmosfera może nie jest najgorsza, ale jednak odbiega ona od ideału”.

Z innej wypowiedzi można wywnioskować, że jeśli w procesie adaptacji prekrutacyjnej nowemu pracownikowi spontanicznie i dobrowolnie pomagają starsi pracownicy, to w przyszłości prawdopodobnie odwdzięczy się tym samym:

„Swoją karierę w tej firmie rozpocząłem od stanowiska wykonawczego, a następnie po roku pracy awansowałem na wyższe stanowisko specjalistyczne. Wdrożenie w firmę nie było takie trudne dzięki pomocy ówczesnego mojego przełożonego, który jest teraz moim dobrym kolegą. Sześć miesięcy temu otrzymałem kolejny awans i zostałem asystentem kierownika. Od tego czasu sam wdrażam nowe osoby do pracy, wiedząc czego od nich oczekiwać (...)”.

W polskiej kulturze organizacyjnej, poprzez wysoki stopień unikania niepewności, motywowanie, wynagradzanie oraz inwestycja w rozwój pracownika, musi również spełniać warunek „sprawiedliwościowy”, aby zatrudnieni nie czuli się oszukani ani pomijani w tym procesie. Poniżej zacytowano fragmenty wypowiedzi respondentów obrazujących ten temat:

„Pomimo niezłych zarobków w mojej poprzedniej pracy, zmieniłem ją na tę firmę, ponieważ istniała „ukryta” różnica pomiędzy pracownikami centrali a pracownikami z innych departamentów. Różnica była taka, że czasami czułem, że jestem pracownikiem drugiej klasy. To psychicznie mnie wykańczało. Czuję się tu o wiele lepiej. W tej firmie każdy jest traktowany sprawiedliwie”.

„Ludzie, którzy są blisko szefów, zazwyczaj dostają lepsze profity. Jest to dość widoczne w awansach, podwyżkach i innych programach nagród. Jestem inżynierem w tym dziale. Pracuję tutaj od trzech lat. Mam duży wkład i znaczący dorobek z porównaniu z innymi kolegami, ale niestety jeszcze nie otrzymałam ani nagrody ani uznania”.

### 6.3. Dyskusja nad uzyskanymi wynikami

Rezultatem analizy narracji uzyskanych z przeprowadzonych badań IDI było zidentyfikowanie pięciu wątków tematycznych reprezentujących obszary praktyk HR, mogących wpływać na pojawianie się oczekiwań pracowników w ramach realizacji kontraktu psychologicznego w polskiej kulturze organizacyjnej. Zidentyfikowane obszary praktyk HR odgrywają ważną rolę w kształtowaniu oczekiwań pracowników wobec pracodawców, a następnie wpływają na poziom ich satysfakcji z pracy, motywacji, zaangażowania i podejmowanych organizacyjnych zachowań obywatelskich.

W tabeli 6.1 przedstawiono charakterystykę oddziaływania kulturowo spójnych obszarów praktyk HR w ramach realizacji kontraktu psychologicznego na podejmowanie przez pracowników określonych postaw i zachowań.

Klimat organizacyjny stał się najbardziej znaczącym, zgodnym kulturowo obszarem praktyk HR, ponieważ prawie 65% (n = 36) uczestników wywiadu uznało go za jedną z najważniejszych rzeczy, których oczekują od swoich pracodawców. Preferowanie przez pracowników polskiej kultury organizacyjnej otwartego, wspierającego klimatu organizacyjnego jest zgodne z niektórymi cechami społeczeństwa indywidualistycznego, przedstawionymi przez Thomasa i współpracowników (2010: 1437–1458). Niektórzy respondenci wspominali, że cenią sobie bardziej atmosferę współpracy i wspierającego ich przełożonego niż wysokie wynagrodzenie i dodatki. Ocena ta jest zgodna z badaniami McDonalda i współpracowników (2000: 151–176), które wykazały silny związek pomiędzy klimatem organizacyjnym a przyjmowaniem przez pracowników postaw, takich jak: motywacja do pracy, satysfakcja z pracy i zaangażowanie.

Ponad 60% respondentów (n = 34) określiło identyfikację pracownika z organizacją jako czynnik decydujący o wyborze nowej pracy lub pozostaniu na tym samym stanowisku. Jest to znacząca ocena w męskiej i o średnim poziomie indywidualistycznej kulturze organizacyjnej. W polskiej kulturze organizacyjnej o męskim charakterze, identyfikacja z firmą następuje głównie poprzez możliwości płynące ze statusu stanowiska pracy oraz wizerunku firmy, co potwierdzają w swoich badaniach Sung i współpracownicy (2020: 15–32). Jednym z ważnych źródeł wyższego osiąganego statusu jest społeczne uznanie organizacji, dla których pracują pracownicy. W związku z tym, oczekuje się, że pracownicy pracujący w polskiej kulturze organizacyjnej będą chętniej zatrudniać się dla bardziej renomowanych

lub społecznie uważanych pracodawców ze względu na wartość społeczną, jaką mogą wygenerować. Z analizy wynika, że na motywację, zaangażowanie i podejmowanie przez pracowników organizacyjnych zachowań obywatelskich w ramach działalności na rzecz organizacji (chęć kontynuowania pracy) wyraźnie wpływa prestiż i społeczny poziom uznania. Do podobnych wniosków z badań doszedł też Talib i współpracownicy (2015: 410–4195).

**Tabela 6.1.** Zidentyfikowane obszary praktyk HR

Zidentyfikowane obszary praktyk HR	Charakterystyka oddziaływania
Klimat organizacyjny	Jasne i określone zasady funkcjonowania Otwarta komunikacja Godne traktowanie, z szacunkiem Klimat wolny od wewnętrznych podziałów Poczucie komfortu w miejscu pracy Harmonijna, przyjazna atmosfera pracy ważniejsza od korzyści materialnych Wspierające przywództwo
Identyfikacja pracownika z organizacją	Znaczenie statusu stanowiska pracy i wizerunku firmy Uznanie w oczach rodziny i znajomych Postrzegana wartość społeczna pracy
Sprawiedliwość wynagrodzeń	Stabilna, dobrze płatna praca Jasne zasady wynagradzania i awansu Równość wynagrodzeń i świadczeń socjalnych Nagroda uzależniona od wyników Rola przełożonego w komunikowaniu treści dotyczących wynagrodzenia (finansowego i pozafinansowego)
Rozwój zawodowy	Określone ścieżki kariery Jasne zasady awansowania Okazja do nabycia nowych kompetencji Wzrost wartości rynkowej pracownika
Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym	Elastyczność w wypełnianiu zobowiązań rodzinnych i prywatnych Możliwość wyboru rodzaju elastyczności pracy w zależności od indywidualnych potrzeb pracowników Rekompensata za dodatkowy czas i wysiłek włożony w pracę Wsparcie przełożonego w trudnych chwilach

**Źródło:** opracowanie własne.

Sprawiedliwość wynagrodzeń, podobnie jak identyfikacja pracownika z firmą, jest określana przez trzydziestu czterech uczestników wywiadu ( $n = 34$ ) jako kluczowy obszar praktyk HR realizowanych w polskiej kulturze organizacyjnej. Ocena sprawiedliwości wynagrodzeń rośnie, jeśli pracownicy są zadowoleni z poziomem płacy i otrzymywanych dodatków. Taka sytuacja będzie prawdopodobna, jeśli w organizacji realizowane będą określone i jawne zasady wynagradzania. W indywidualistycznej polskiej kulturze organizacyjnej, znajomość zasad ustalania wy-

nagrodzeń jest uzależniona od przełożonego, który odpowiedzialny jest za formę i treść przekazywanej komunikacji dotyczącej wynagrodzenia. Badani pracownicy doceniają także stabilność wynagrodzenia, mając na uwadze życie rodzinne lub niepewne sytuacje, które mogą pojawić się w dowolnym momencie ich życia, kłopoty, np. utrata pracy, problemy zdrowotne itp. Z analizy danych wynika również, że satysfakcja z pracy, motywacja i poziom zaangażowania pracowników są pozytywnie powiązane z ich oceną sprawiedliwości i satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia oraz innych świadczeń. Wypowiedzi respondentów potwierdzają także wnioski z badań Khana (2018), który wskazał, że jeśli pracownicy czują się sprawiedliwie wynagradzani, wpływa to na podejmowanie przez nich zachowań obywatelskich.

Zgodnie z założeniami, rozwój zawodowy w polskiej kulturze organizacyjnej jest wysoko ceniony przez pracowników, ich współpracowników i społeczeństwo, jako symbol wysokich osiągnięć, zaspokojenia potrzeby samorealizacji i satysfakcji zawodowej. Prawie 50% (n = 27) uczestników wywiadów wspomniało, że awanse i rozwój zawodowy są dla nich bardzo ważne. Pracownicy oczekują, że ich pracodawcy zapewnią im możliwość rozwoju kariery zawodowej zgodnej z ich indywidualnymi potrzebami rozwojowymi. Oczekiwania pracowników dotyczące ścieżki awansu zawodowego są związane z męskim charakterem polskiej kultury organizacyjnej. Pracownicy przywiązują wagę do posiadania władzy i pozycji, ale też ze względu na indywidualistyczne cechy kultury, do rozwoju umiejętności w danej dziedzinie, osiągania wyższych rezultatów oraz osiągania większych uprawnień do działania i podejmowania decyzji. Z wypowiedzi i narracji jasno wynika, że poziom motywacji, satysfakcji i zaangażowania pracowników jest w dużym stopniu uzależniony od pełnego zaspokojenia ich oczekiwań dotyczących rozwoju kariery zawodowej.

Oprócz aspektów rozwojowych, jako istotny temat pojawiła się również równowaga pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym. Ponad 44% (n = 25) respondentów położyło znaczący nacisk na tę kwestię. Respondenci wspomnieli, że oczekują znacznej elastyczności w wykonywaniu swoich obowiązków, tak ze względu na przeciążenie pracą, jak i na realizowanie własnych celów rozwoju osobistego. Choć polska kultura organizacyjna przyjmuje średni poziom indywidualizmu, to praca jest wartością kardynalną wskazaną przez polskich pracowników (Czapiński, Panek, 2015). Stwierdzono również, że niektórzy pracownicy polskiej kultury organizacyjnej potrzebują większej elastyczności pracy, aby uczestniczyć w szkoleniach, które pozwolą im na rozwój kariery zawodowej i uzyskanie specjalistycznych kompetencji na konkurencyjnym rynku pracy. Spełnienie przez pracodawcę oczekiwań dotyczących większej elastyczności pracy w ramach godzenia obowiązków domowych oraz zaspokajania celów rozwojowych wiąże się z zaangażowaniem i satysfakcją (Walentek, 2019: 19–21; Kelly i in., 2020: 449–469).

Omówienia wyników analizy jakościowej dokonano poprzez analizę wyodrębnionych pięciu głównych wątków tematycznych. W procesie badawczym

zidentyfikowano i omówiono pięć istotnych obszarów praktyk HR, którymi okazały się: klimat organizacyjny, identyfikacja z organizacją, sprawiedliwość wynagrodzeń, rozwój zawodowy i równowaga między pracą a życiem pozazawodowym. Analiza wypowiedzi respondentów koncentrowała się na wskazaniu kształtowania się kontraktu psychologicznego w ramach prowadzonej działalności personalnej w polskim kontekście kultury organizacyjnej. Ponadto, omówiono wpływ postrzeganej realizacji kontraktu psychologicznego na postawy i zachowania pracownika. Stwierdzono, że istotne kulturowo obszary praktyk HR odgrywają ważną rolę w kształtowaniu oczekiwań pracowników wobec pracodawców, a następnie wpływają na poziom ich motywacji, satysfakcji z pracy i zaangażowania, a także na podejmowanie organizacyjnych zachowań obywatelskich.

## Rozdział 7

# Wyniki badań ilościowych

Niniejszy rozdział prezentuje wyniki badania ilościowego w formie 978 wywiadów typu „papier i ołówek” (PAPI). Struktura rodzajowa grupy badawczej została przedstawiona w rozdziale piątym. Rozdział rozpoczyna się od analizy zebranych danych przy użyciu metod analizy statystycznej. W celu sprawdzenia poszczególnych skal pomiarowych wykonano test wiarygodności wyodrębnionych 12 konstruktów, aby upewnić się, że osiągnęły one akceptowalny poziom wiarygodności niezbędny do późniejszej analizy. Po przeprowadzeniu testów, kolejnym krokiem analizy danych było poddanie ich eksploracyjnej analizie czynnikowej (EFA), konfirmacyjnej analizie czynnikowej (CFA), w celu identyfikacji ich podstawowych wymiarów oraz statystycznego sprawdzenia poprawności struktury wymiarowej.

Ostatnia część rozdziału bada relacje pomiędzy głównymi konstruktami badania (sześć praktyk HR, wypełnienie kontraktu psychologicznego, cztery konstrukty postaw i zachowań pracowników oraz indywidualne wyniki pracy pracowników), które są analizowane przy użyciu techniki modelowania równań strukturalnych (SEM) w celu zbadania zakładanych relacji pomiędzy konstruktami. Na zakończenie rozdziału, została dokonana ocena dobroci dopasowania pomiędzy proponowanym modelem a zebranymi danymi z użyciem metody SEM.

### 7.1. Analiza danych przy użyciu eksploracyjnej analizy czynnikowej

Do analizy danych wykorzystano 12 konstruktów opracowanych na podstawie przyjętego modelu badawczego. Przyjęte konstrukty zostały wyłonione na podstawie przeglądu literatury i użycia skal pomiarowych stosowanych w innych badaniach z zakresu HRM (por. Vlachos, 2008: 74–97; Katou, Budhwar, 2012: 793–809). W sumie przeanalizowano 80 pozycji pomiarowych, z czego:

- 40 pozycji pomiarowych mierzyło 6 konstruktów praktyk HR: retencja zatrudnienia (RZ) (6 pozycji), szkolenia i rozwój (SR) (8 pozycji), wynagradzanie (W) (6 pozycji), organizacja pracy indywidualnej i pracy zespołowej (PIW) (8 pozycji), komunikacja (K) (6 pozycji), stabilne zatrudnianie (SW) (6 pozycji);



- 5 pozycji pomiarowych mierzyło konstrukt wypełnienia założeń kontraktu psychologicznego (KP);
- 30 pozycji pomiarowych mierzyło 4 konstrukty przyjmowania postaw i zachowań pracowniczych: motywacja (M) (7 pozycji), satysfakcja (S) (8 pozycji), zaangażowanie (Z) (8 pozycji), organizacyjne zachowania obywatelskie (OCB) (7 pozycji);
- 5 pozycji pomiarowych mierzyło konstrukt indywidualnych wyników pracy pracowników (IW).

W celu weryfikacji wymiarów praktyk HR w obszarze: retencji zatrudnienia, szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji, stabilnego zatrudniania oraz postaw i zachowań pracowników: motywacja, satysfakcja z pracy, zaangażowanie i OCB, przeprowadzono dwa oddzielne badania przy użyciu eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA) z rotacją Varimax. W celu ustalenia, czy zebrane dane są odpowiednie do użycia (EFA) konieczne było przetestowanie danych pod kątem istotności i rzetelności (opisane w rozdziale 5). Eksploracyjna analiza czynnikowa uwzględniła do dalszej interpretacji wszystkie pozycje o współczynniku obciążenia większym niż 0,50. Czynniki zidentyfikowane z użyciem metody EFA były następnie weryfikowane przez metodę konfirmacyjnej analizy czynnikowej CFA, a następnie stały się ukrytymi zmiennymi w modelowaniu równań strukturalnych SEM.

### Eksploracyjna analiza czynnikowa sześciu wymiarów praktyk HR

Próba 978 obserwacji została przetestowana w celu określenia sześciu wymiarów praktyk HR. Jak pokazano w tabeli 7.1, test Bartletta był istotny na poziomie 0.000 (test sferyczności Bartletta = 15.554.32,  $p < 0.000$ ), a ogólna wartość Miara Adekwatności Próby Kaisera-Meyera-Olkin (KMO-MSA) była wyższa niż 0.80, co wskazuje, że zebrane dane były odpowiednie do przeprowadzenia analizy czynnikowej.

**Tabela 7.1.** Test KMO i Bartletta badający czynniki związane z praktykami HR

Kaiser-Meyer-Olkin Miara Adekwatności Doboru Próby	<b>0.987</b>
Test sferyczności Bartletta oparty na statystyce chi-kwadrat	15.554.321
df	790
Sig.	0.000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza czynnikowa zebranych danych dla sześciu wymiarów praktyki HR (z rotacją Varimax) dała sześć czynników o wartościach własnych ponad 1,0 (dla wymiaru 1 – 1,294; dla wymiaru 2 – 17,115; dla wymiaru 3 – 2,229; dla wymiaru 4 – 2,981; dla wymiaru 5 – 1,558 i dla wymiaru 6 – 2,427). Łącznie te sześć wymiarów wyjaśniło 69.264% danych dla wariancji. W tabeli 7.2 znajduje się opis przeprowadzonej wariancji.

**Tabela 7.2.** Opis wariancji dla 6 wymiarów praktyk HR

Wymiar	Początkowe wartości własne			Ekstrakcja sumy kwadratów obciążenia			Obroty sumy kwadratu obciążeń		
	Razem	% wariancji	Skumulowany odsetek	Razem	% wariancji	Skumulowany odsetek	Razem	% wariancji	Skumulowany odsetek
1	1.294	3.234	62.498	1.294	3.234	62.498	3.859	9.647	62.498
2	17.115	46.979	46.279	17.115	46.979	46.979	6.479	15.198	15.198
3	2.229	5.572	65.369	2.229	5.572	65.369	4.148	10.369	53.152
4	2.981	7.452	53.729	2.981	7.452	53.729	5.677	14.192	30.390
5	1.558	3.895	69.264	1.558	3.895	69.264	3.879	9.698	69.264
6	2.427	6.068	59.797	2.427	6.068	59.797	4.957	12.393	42.783

**Źródło:** opracowanie własne.

Jak pokazuje tabela 7.3, pierwszym wymiarem zidentyfikowanych sześciu praktyk HR, wyodrębnionym z analizy czynnikowej jest praktyka w obszarze retencji zatrudnienia prowadzonej w organizacji. Czynnikiem ten składa się z sześciu pozycji dotyczących jawności, sprawiedliwości i przestrzegania zasad związanych z procesami rekrutowania i zatrudniania. Nie zrezygnowano z żadnej pozycji, ponieważ ładunki czynnikowe wahały się od 0,620 do 0,746, znacznie powyżej ogólnie przyjętej dolnej granicy 0,30 dla EFA. Wewnętrzna spójność tego czynnika jest bardzo wysoka przy wartości alfa Cronbacha wynoszącej 0,937.

Drugim wymiarem wyodrębnionym z analizy czynnikowej jest szkolenie i rozwój. Czynnikiem ten obejmuje osiem pozycji zawartych w kwestionariuszu ankiety. Wszystkie osiem pozycji zawierało ładunki czynnikowe większe niż 0,736 (zakres od 0,736 do 0,840), znacznie powyżej ogólnie przyjętej dolnej granicy 0,30 dla EFA (Krzyśko, 2009), dlatego nie zrezygnowano z żadnej pozycji w dalszych badaniach. Czynnikiem ten wykazuje wysoką spójność wewnętrzną, ponieważ jego wartość alfa Cronbacha wynosi 0,959, co znacznie przekracza minimalny poziom progu 0,70 dla badań z zakresu nauk społecznych (Rószkiewicz, 2011: 28–29).

Trzecim wymiarem wyodrębnionym z analizy czynnikowej jest praktyka HR w obszarze wynagradzania, która obejmuje pozycje dotyczące wynagrodzeń, premii i nagród oraz innych kwestii związanych z wynagrodzeniami. Wymiar ten

składa się z sześciu pozycji. Wszystkie pozycje charakteryzują się ładunkami czynnikowymi większymi niż 0,665 (zakres 0,665–0,845), tak więc wszystkie pozycje zostały zachowane. Wewnętrzna spójność tego wymiaru jest również bardzo wysoka przy wartości alfa Cronbacha wynoszącej 0,936.

Czwartym wymiarem wyodrębnionym z analizy czynnikowej jest organizacja pracy indywidualnej i pracy zespołowej. Czynniki ten obejmuje osiem pozycji zawartych w kwestionariuszu ankiety. Żadna pozycja nie została odrzucona z powodu niskiego ładunku czynnikowego. Wszystkie pozycje mają ładunki czynnikowe większe niż 0,582 (zakres wynosił 0,582–0,817), znacznie powyżej ogólnie przyjętej dolnej granicy 0,30 dla EFA (Krzyśko, 2009). Również w tym przypadku nie zrezygnowano z żadnej pozycji w dalszych badaniach. Wiarygodność tego czynnika jest również wysoka, o czym świadczy wysoka spójność wewnętrzna o wartości alfa Cronbacha (0,901).

Piątym wymiarem zidentyfikowanych sześciu praktyk HR, wyodrębnionym z analizy czynnikowej, jest komunikacja w firmie. Wymiar ten składa się z sześciu pozycji i wybranych odpowiedzi uczestników w odniesieniu do zakresu praktyk dzielenia się informacjami w organizacji. Żadna pozycja nie została usunięta z powodu niskiego ładunku czynnikowego. Ładunki czynnikowe badanych pozycji wahały się od 0,588 do 0,720, czyli znacznie powyżej ogólnie przyjętej dolnej granicy 0,30 dla EFA. Wewnętrzna spójność tego czynnika jest bardzo wysoka, wartość alfa Cronbacha wynosi bowiem 0,976.

Szóstym i ostatnim wymiarem wyodrębnionym z analizy czynnikowej jest stabilne zatrudnianie zapewniane przez organizacje swoim pracownikom. Wymiar ten składa się z sześciu pozycji związanych z tym, na ile bezpiecznie czują się pracownicy w swojej pracy. Wszystkie pozycje mają ładunki czynnikowe mieszczące się w przedziale od 0,607 do 0,817, więc wszystkie pozycje zostały zachowane. Wartość alfa Cronbacha dla tego czynnika (0,931) znacznie przekracza minimalny próg 0,70 (Rószkiewicz, 2011: 28–29).

**Tabela 7.3.** Podstawowe miary dla sześciu konstruktów i czynników praktyk HR

Konstrukty/czynniki	Zasób Zmienności Wspólnej	Wartości ładunków czynnikowych	alfa Cronbacha
<b>RETENCJA ZATRUDNIENIA</b>			0.937
RZ 1	0.738	0.746	
RZ 2	0.748	0.712	
RZ 3	0.557	0.679	
RZ 4	0.618	0.662	
RZ 5	0.726	0.633	
RZ 6	0.511	0.620	

Konstrukty/czynniki	Zasób Zmienności Wspólnej	Wartości ładunków czynnikowych	alfa Cronbacha
<b>SZKOLENIA I ROZWÓJ</b>			0.959
SR 1	0.826	0.840	
SR 2	0.794	0.824	
SR 3	0.795	0.823	
SR 4	0.766	0.802	
SR 5	0.841	0.791	
SR 6	0.793	0.781	
SR 7	0.749	0.744	
SR 8	0.784	0.736	
<b>WYNAGRADZANIE</b>			0.936
W 1	0.843	0.845	
W 2	0.827	0.821	
W 3	0.822	0.807	
W 4	0.805	0.801	
W 5	0.745	0.755	
W 6	0.716	0.665	
<b>ORGANIZACJA PRACY INDYWIDUALNEJ I ZESPOŁOWEJ</b>			0.901
PIZ 1	0.781	0.817	
PIZ 2	0.767	0.795	
PIZ 3	0.714	0.763	
PIZ 4	0.740	0.751	
PIZ 5	0.773	0.727	
PIZ 6	0.674	0.655	
PIZ 7	0.638	0.606	
PIZ 8	0.571	0.582	
<b>KOMUNIKACJA</b>			0.976
K 1	0.748	0.720	
K 2	0.749	0.716	
K 3	0.728	0.681	
K 4	0.703	0.670	
K 5	0.638	0.658	
K 6	0.662	0.588	

Tabela 7.3 (cd.)

Konstrukty/czynniki	Zasób Zmienności Wspólnej	Wartości ładunków czynnikowych	alfa Cronbacha
STABILNE ZATRUDNIANIE			0.931
SZ 1	0.778	0.817	
SZ 2	0.820	0.803	
SZ 3	0.655	0.723	
SZ 4	0.582	0.699	
SZ 5	0.638	0.694	
SZ 6	0.534	0.607	

Źródło: opracowanie własne.

### Eksploracyjna analiza czynnikowa czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników

Druga analiza czynnikowa została przeprowadzona w celu ustalenia podstawowych czterech wymiarów postaw: motywacji, satysfakcji z pracy i zaangażowania oraz organizacyjnych zachowań obywatelskich pracowników. Jak pokazano w tabeli 7.4, test sferyczności Bartletta był istotny na poziomie 0.000, a ogólna wartość KMO-MSA wynosiła 0.946 i była wyższa niż 0.80, co wskazuje, że zebrane dane były wystarczające do przeprowadzenia analizy czynnikowej.

**Tabela 7.4.** Test KMO i Bartletta badający czynniki związane z postawami i zachowaniami pracowników

Kaiser-Meyer-Olkin Miara Adekwatności Doboru Próby	0.946
Test sferyczności Bartletta oparty na statystyce chi-kwadrat	6,280.283
df	300
Sig.	0.000

Źródło: opracowanie własne.

Analiza czynnikowa zebranych danych dotyczących czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników (przy użyciu metody rotacji Varimax) wykazała cztery czynniki o wartościach własnych ponad 1,0 (dla wymiaru 3 – 17,115; dla wymiaru 1 – 2,981; dla wymiaru 4 – 2,229; dla wymiaru 2 – 1,296). W sumie te cztery czynniki wyjaśniły 62,499% wariacji danych (szczegóły wyjaśnienia wariacji znajdują się w tabeli 7.5).

**Tabela 7.5.** Opis wariancji dla czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników

Wymiar	Początkowe wartości własne			Ekstrakcja sumy kwadratów obciążenia			Obroty sumy kwadratu obciążeń		
	Razem	% wariancji	Skumulowany odsetek	Razem	% wariancji	Skumulowany odsetek	Razem	% wariancji	Skumulowany odsetek
<b>1</b>	2.981	7.452	53.729	2.981	7.452	53.729	5.677	14.192	30.390
<b>2</b>	1.296	3.236	62.499	1.2966	3.236	62.499	3.859	9.647	62.499
<b>3</b>	17.115	46.979	46.279	17.115	46.979	46.979	6.479	15.198	15.198
<b>4</b>	2.228	5.572	65.370	2.228	5.572	65.470	4.148	10.369	53.153

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 7.6 zaprezentowano rezultaty zastosowanych podstawowych miar dla czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników. Pierwszym wyodrębnionym wymiarem jest motywacja pracownika. Czynniki ten na początkowym etapie badawczym obejmował siedem pozycji, obecnie obejmuje pięć pozycji związanych z określeniem odczuwanego poziomu motywacji pracowników. Odrzucono dwie pozycje z powodu niskiego ładunku czynnikowego. Wszystkie uwzględnione pozycje mają ładunki czynnikowe w zakresie od 0,528 do 0,747. Wewnętrzna spójność tego czynnika jest wysoka, a wartość alfa Cronbacha wynosi 0,923, która jest znacznie wyższa od poziomu zalecanego dla badań z zakresu nauk społecznych (Rószkiewicz, 2011: 28–29).

Drugim wymiarem uzyskanym z tej analizy była satysfakcja z pracy. Czynniki ten na początkowym etapie badawczym obejmował osiem pozycji związanych z ogólną satysfakcją pracowników z pracy i odczuwanym poziomem satysfakcji z pracy. Obecnie obejmuje siedem pozycji, gdyż jedna pozycja została odrzucona ze względu na niski ładunek czynnikowy. Wszystkie uwzględnione ładunki czynnikowe wahały się od 0,678 do 0,771. Taka budowa sześciu pozycji dotyczących postaw i zachowań pracowników wykazuje wysoką zgodność wewnętrzną z wartością alfa Cronbacha 0,957, która jest znacznie wyższa od zalecanego poziomu 0,70 dla badań z zakresu nauk społecznych (Rószkiewicz, 2011: 28–29).

Trzecim wymiarem dotyczącym postaw i zachowań pracowników było zaangażowanie pracowników w ramach swojej organizacji. Czynniki ten na początkowym etapie badawczym obejmował osiem pozycji, obecnie składa się z sześciu pozycji, w których respondenci proszeni są o uwzględnienie ich poziomu zaangażowania wobec obecnych pracodawców. Dwie z ośmiu pozycji zostały odrzucone ze względu na niskie ładunki czynnikowe (poniżej 0,50). Uwzględnione ładunki czynnikowe wahały się od 0,638 do 0,822, co świadczyło o ich uwzględnieniu do dalszego procesu badawczego. Zaangażowanie w pracę wykazuje również wysoką zgodność wewnętrzną z wartością alfa Cronbacha, która wynosi 0,896.

**Tabela 7.6.** Podstawowe miary dla czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników

Konstrukty/czynniki	Zasób Zmienności Wspólnej	Wartości ładunków czynnikowych	alfa Cronbacha
<b>MOTYWACJA</b>			0.923
M 1	0.581	0.535	
M 2	0.645	0.747	
M 3	0.758	0.712	
M 4	0.566	0.545	
M 6	0.570	0.528	
<b>SATYSFAKCJA Z PRACY</b>			0.957
S 1	0.627	0.718	
S 2	0.654	0.704	
S 3	0.576	0.678	
S 4	0.676	0.771	
S 6	0.709	0.759	
S 7	0.713	0.736	
<b>ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ</b>			0.896
Z 2	0.702	0.708	
Z 3	0.786	0.822	
Z 5	0.801	0.783	
Z 6	0.739	0.745	
Z 7	0.662	0.730	
Z 8	0.582	0.638	
<b>OCB</b>			0.979
OCB 1	0.605	0.758	
OCB 2	0.592	0.725	
OCB 3	0.595	0.666	
OCB 4	0.512	0.541	
OCB 5	0.697	0.791	
OCB 6	0.691	0.784	
OCB 7	0.532	0.651	

Źródło: opracowanie własne.

Czwartym i ostatnim wymiarem są organizacyjne zachowania obywatelskie pracowników. Jest to czynnik składający się z siedmiu pozycji związanych z przyjmowaniem określonych zachowań pracowników w organizacji. Żadna pozycja nie została odrzucona z powodu niskiego ładunku czynnikowego, które dla wszystkich uwzględnionych pozycji wahały się od 0,541 do 0,791. Podobnie jak poprzednie czynniki, również ten czynnik wykazuje wysoką zgodność wewnętrzną z wartością alfa Cronbacha, wynoszącą 0,979.

## 7.2. Analiza danych przy użyciu confirmacyjnej analizy czynnikowej

Konfirmacyjna analiza czynnikowa jest kolejnym etapem w testowaniu wielowymiarowej analizy danych (Krzyśko, 2009). Oprócz eksploracyjnej analizy czynnikowej, konfirmacyjna analiza czynnikowa może zapewnić analizę statystyczną pod względem poprawności dobroci dopasowania całego zbioru obserwacji. Konfirmacyjna analiza czynnikowa pozwala również na oszacowanie błędów standardowych oraz obliczenie testów istotności dla ładunków czynnikowych i innych parametrów modelu (Clark-Carter, 2010). W związku z tym, badanie poprzedzono wykonaniem dwóch oddzielnych testów eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA), które miały na celu sprawdzenie sześciu konstruktów praktyk HR oraz czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników, w celu formalnej weryfikacji zjawiska. Została ona zastosowana do potwierdzania struktury czynnikowej badanej koncepcji teoretycznej. Następnie sześć konstruktów praktyk HR i cztery konstrukty postaw i zachowań pracowników zostały przetestowane za pomocą dwóch oddzielnych testów confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), w celu upewnienia się, że są poprawne, a zmienne odpowiednie. Konfirmacja modelu teoretycznego jest próbą dopasowania zebranych danych do teoretycznej koncepcji leżącej u podstaw konstrukcji kwestionariusza wywiadu (Clark-Carter, 2010). Podejście to zapewnia bardzo wysoką dokładność wniosków odnośnie testowanego modelu teoretycznego. Te czynniki w ramach konstruktów, które nie spełniają wymogów, powinny być usunięte z CFA w celu przeprowadzenia techniki modelowania równań strukturalnych (SEM).

### Konfirmacyjna analiza czynnikowa sześciu wymiarów praktyk HR

Model badawczy dla sześciu konstruktów praktyk HR zawiera sześć zmiennych ukrytych (rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój, polityka wynagradzania, praca indywidualna i praca zespołowa, polityka komunikacyjna oraz stabilność zatrudnienia).



Każdy zestaw zmiennych (elementy używane do pomiaru każdego konstruktów) był wskaźnikiem poszczególnych konstruktów. Każda z 40 obserwowanych zmiennych była bezpośrednio obciążona ukrytym błędem. Każdy parametr błędu jest nieskorelowany z innymi parametrami błędu, a wszystkie błędy były nieskorelowane z ukrytymi czynnikami.

Dane wyjściowe (tabela 7.7) wskazują, że dopasowanie modelu (Chi-kwadrat/df = 1,549 z  $p < 0,000$  mieści się w zalecanym zakresie 1–3, GFI = 0,86, SRMR = 0,0245, NFI = 0,941 i CFI = 0,978) jest odpowiednie.

**Tabela 7.7.** Dane wyjściowe dla sześciu konstruktów praktyk HR

Statystyki	Wartość
Chi-kwadrat oraz df	951.25, df = 652
Standardowy Chi-kwadrat ( $\chi^2/df$ )	( $p < 0.000$ ) 1.549
Goodness of fit (GFI)	0.86
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.035
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.0245
Normed fit index (NFI)	0.941
Tucker-Lewis index (TLI) or non-normed fit index (NNFI)	0.975
Hoetler's critical N (CN)	297
Confirmatory Fit Index (CFI)	0.978

**Źródło:** opracowanie własne.

Wartość CN wynosząca 297 ( $CN > 200$ ) oraz wartość RMSEA wynosząca 0,035 ( $< 0,05$ ) również wskazują na dobre dopasowanie modelu (Byrne, 2009). Choć wartość Chi-kwadrat, która jest znacząca na poziomie 0,000, nie wskazuje na dobry model, przy dużej liczbie próby ( $> 200$ , w tym badaniu 978), wartości Chi-kwadrat stają się zawsze znaczące (Byrne, 2009). Wiele innych wskaźników pomaga w ocenie całościowego modelu, nie tylko w testowaniu hipotezy zerowej, jak w przypadku wartości Chi-kwadrat; GFI reprezentuje ogólny stopień dopasowania (Clark-Carter, 2010). Clark-Carter (2010) wskazuje, że wartość RMSEA  $< 0,05$  jest dobrym wskaźnikiem. Dla CFA, wartość RMSEA wynosiła 0,035, co wskazuje na dobry wynik modelu. Wartość SRMR wynosiła 0,0245, co również jest uważane za dobry wynik według Clarka-Cartera (2010), który zaleca, aby wartość SRMR mniejsza niż 0,10 stanowiła satysfakcjonujący wynik dla modelu. NFI wynosił 0,941, co potwierdza Byrne (2009), który zaleca, aby wartość NFI większa niż 0,90 była uważana za dobry wskaźnik dla przyjętego modelu badawczego.

Byrne (2009) sugeruje, że do pomiaru trafności konstruktów, test trafności zbieżnej wymaga, aby wartości CR (>0,70) i AVE (>0,50) były ściśle kontrolowane poprzez zbadanie statystycznej istotności ładunków czynnikowych również w ocenie ogólnego modelu. Istnieją dwa wymagania dotyczące pomiaru trafności konstruktów: (1) wartość t każdej zmiennej związana z każdym z ładunków jest znacząca na poziomie 0.01 oraz (2) szacunkowe wartości CR i AVE dla każdego czynnika są wystarczające dla konstruktów. Wyniki ładunków standardowych CR i AVE są przedstawione w tabeli 7.8. Dla każdej zmiennej, wartość t związana z każdym z ładunków jest znacząca na poziomie 0,01. Wyniki wskazują, że wszystkie zmienne są istotnie związane z ich konstruktami, co weryfikuje istniejące zależności pomiędzy czynnikami i konstruktami. Dodatkowo, CR wskazuje, że wartości sześciu konstruktów były znacznie powyżej poziomu 0.70. AVE mierzy wielkość wariancji dla wszystkich sześciu czynników w zakresie od 0,61 do 0,79. Wszystkie te wyniki sugerują, że konstrukty wyjaśniają znaczną część wariancji. Wyniki potwierdziły więc trafność zbieżną praktyk HR.

**Tabela 7.8.** Miary CR i AVE dla konstruktów praktyk HR

Konstrukty/czynniki	Zestandaryzowane wartości ładunków	CR	AVE
<b>RETENCJA ZATRUDNIENIA</b>		0.90	0.61
RZ 1	0.692		
RZ 2	0.826		
RZ 3	0.795		
RZ 4	0.853		
RZ 5	0.621		
RZ 6	0.876		
<b>SZKOLENIA I ROZWÓJ</b>		0.96	0.79
SR 1	0.847		
SR 2	0.842		
SR 3	0.872		
SR 4	0.883		
SR 5	0.818		
SR 6	0.927		
SR 7	0.849		
SR 8	0.848		
<b>WYNAGRADZANIE</b>		0.95	0.76
W 1	0.894		
W 2	0.892		
W 3	0.804		
W 4	0.842		

Tabela 7.8 (cd.)

Konstrukty/czynniki	Zestandaryzowane wartości ładunków	CR	AVE
W 5	0.879		
W 6	0.868		
<b>ORGANIZACJA PRACY INDYWIDUALNEJ I ZESPOŁOWEJ</b>		0.94	0.68
PIZ 1	0.867		
PIZ 2	0.832		
PIZ 3	0.771		
PIZ 4	0.833		
PIZ 5	0.833		
PIZ 6	0.710		
PIZ 7	0.805		
PIZ 8	0.780		
<b>KOMUNIKACJA</b>		0.91	0.64
K 1	0.719		
K 2	0.820		
K 3	0.777		
K 4	0.824		
K 5	0.830		
K 6	0.808		
<b>STABILNE ZATRUDNIANIE</b>		0.92	0.68
SZ 1	0.885		
SZ 2	0.637		
SZ 3	0.739		
SZ 4	0.512		
SZ 5	0.730		
SZ 6	0.934		

Źródło: opracowanie własne.

Tablica korelacyjna została wykorzystana jako macierz wyjściowa do oszacowania modelu. W tabeli 7.9 przedstawiono dalsze dowody na istotność dyskryminującą. Wyniki istotności dyskryminującej wskazują, że żadna z korelacji pomiędzy zmiennymi ukrytymi nie jest szczególnie duża (0,468–0,783). Wszystkie korelacje są mniejsze lub równe niż wartości AVE dla odpowiadających im ukrytych zmiennych (Clark-Carter, 2010).

**Tabela 7.9.** Współczynniki korelacji między zmiennymi sześciu konstruktów praktyk HR

Korelacje	RS	SR	W	PIZ	PK	SZ
Retencja zatrudnienia (RZ)	1					
Szkolenia i rozwój (SR)	0.567	1				
Wynagradzanie (W)	0.554	0.468	1			
Organizacja pracy indywidualnej i zespołowej (PIZ)	0.647	0.488	0.664	1		
Komunikacja (K)	0.682	0.658	0.591	0.682	1	
Stabilne zatrudnianie (SZ)	0.691	0.543	0.598	0.781	0.783	1

Wszystkie korelacje są istotne na poziomie 0,01 ( $p < 0,01$ ).

Źródło: opracowanie własne.

### Konfirmacyjna analiza czynnikowa czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników

Model badawczy konstruktów postaw i zachowań pracowniczych zawiera cztery czynniki; zmienne ukryte: motywację, satysfakcję z pracy, zaangażowanie i OCB. Każdy konstrukt jest mierzony za pomocą 25 obserwowanych zmiennych (pozycje kwestionariusza wywiadu).

Każda z obserwowanych zmiennych była bezpośrednio obciążona ukrytym błędem. Żaden z parametrów błędu nie był skorelowany z innymi parametrami błędu, a wszystkie błędy były nieskorelowane z ukrytymi czynnikami. Jednakże, niniejsze badanie przetestowało już te cztery konstrukty postaw i zachowań pracowniczych przy użyciu metody EFA, identyfikując konkretne czynniki dla każdego konstruktów.

Dane wyjściowe (tabela 7.10) pokazują, że dopasowanie modelu (Chi-kwadrat/df = 1,652 przy poziomie istotności statystycznej 0,000 mieści się w zalecanym zakresie 1–3, GFI = 0,942, SRMR = 0,0321, NFI = 0,946 i CFI = 0,991) jest odpowiednie.

Wartość RMSEA 0,028 jest znacznie poniżej minimalnego progu 0,05, co również świadczy o tym, że ten model jest dobrze dopasowany do danych. Wartość SRMR wynosiła 0,0321, co również jest uważane za dobry wynik według Clarka-Cartera (2010), który zaleca, aby wartość SRMR mniejsza niż 0,10 stanowiła satysfakcjonujący wynik dla modelu. NFI wynosił 0,946, co potwierdza Byrne (2009), który zaleca, aby wartość NFI większa niż 0,90 była uważana za dobry wskaźnik dla przyjętego modelu badawczego. Wartość CN (317) jest większa niż zalecany poziom 200. Jediną wadą tego modelu jest to, że wartość Chi-kwadrat jest znacząca na poziomie 0,05, ale przy większych próbach (>200), wartości Chi-kwadrat zawsze stają się znaczące (Byrne, 2009).

**Tabela 7.10.** Dane wyjściowe dla czterech konstruktów postaw i zachowań pracowników

Statystyki	Wartość
Chi-kwadrat oraz df	340.62; df = 238
Standardowy Chi-kwadrat ( $\chi^2/df$ )	0.934 ( $p < 0.000$ ) 1.652
Goodness of fit (GFI)	0.942
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.028
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.0321
Normed fit index (NFI)	0.946
Tucker-Lewis index (TLI) or non-normed fit index (NNFI)	0.974
Hoetler's critical N (CN)	317
Confirmatory Fit Index (CFI)	0.991

**Źródło:** opracowanie własne.

Jak pokazano w tabeli 7.11, wyniki CR i AVE są znacznie powyżej minimalnego poziomu, co wskazuje na dobry wynik konstrukcji modelu. Wszystkie wartości CR i AVE przekroczyły wartość graniczną 0.70 (CR) i 0.50 (AVE). Test trafności zbieżnej wskazuje, że cztery wymiary wyjaśniają dużą zmienność poszczególnych pozycji pomiarowych.

**Tabela 7.11.** Miary CR i AVE dla czterech konstruktów postaw i zachowań pracowników

Konstrukty/czynniki	Zestandaryzowane wartości ładunków	CR	AVE
<b>MOTYWACJA</b>		0.95	0.66
M 1	0.581		
M 2	0.645		
M 3	0.758		
M 4	0.566		
M 6	0.570		
<b>SATYSFAKCJA Z PRACY</b>		0.89	0.61
S 1	0.746		
S 2	0.812		
S 3	0.782		
S 4	0.697		
S 6	0.819		
S 7	0.722		

Konstrukty/czynniki	Zestandaryzowane wartości ładunków	CR	AVE
ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ		0.92	0.67
Z 2	0.761		
Z 3	0.857		
Z 5	0.806		
Z 6	0.835		
Z 7	0.869		
Z 8	0.728		
OCB		0.86	0.53
OCB 1	0.520		
OCB 2	0.692		
OCB 3	0.649		
OCB 4	0.715		
OCB 5	0.807		
OCB 6	0.789		
OCB 7	0.719		

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 7.12.** Współczynniki korelacji między zmiennymi czterech konstruktów postaw i zachowań pracowników

Korelacje	M	S	Z	OCB
Motywacja (M)	1			
Satysfakcja z pracy (S)	0.631	1		
Zaangażowanie w pracę (Z)	0.561	0.661	1	
OCB	0.457	0.475	0.628	1

Wszystkie korelacje są istotne na poziomie 0,01 ( $p < 0,01$ ).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7.12 przedstawia wyniki korelacji dla czterech konstruktów postaw i zachowań pracowników: motywacji, satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i OCB. Korelacje pomiędzy konstruktami mieszczą się w zakresie (0,457–0,661), nie osiągając jednocześnie wartości 1.0. Uzyskane wyniki korelacji potwierdzają dyskryminacyjną istotność badanych konstruktów. Dodatkowo, wszystkie korelacje są mniejsze niż wartości AVE ( $>0,50$ ) i CR ( $>0,70$ ) dla ukrytych zmiennych, co dodatkowo wskazuje na ważność dyskryminacyjną ukrytych zmiennych (Clark-Carter, 2010).

### 7.3. Analiza danych przy użyciu techniki modelowania równań strukturalnych

Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA) potwierdza, że wszystkie wymiary są istotnymi konstruktami. W związku z tym, do oceny relacji między wszystkimi jedenastoma konstruktami zaproponowanymi w modelu badawczym zastosowano analizę modelowania równań strukturalnych SEM (metoda SEM zawarta jest w pakiecie STATA przy użyciu wersji AMOS 17.0) z metodą szacowania maksymalnego prawdopodobieństwa. Eksploracyjna analiza czynnikowa EFA i konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA) przyczyniły się do wykluczenia zmiennych o niskiej wartości i istotności ładunków czynnikowych w każdym z konstruktów, co również zmniejszyło prawdopodobieństwo wystąpienia błędu.

Wstępne wyniki wskazują na poparcie głównych hipotez badawczych (H1, H2, H3, H4 i H5). Zdecydowana większość hipotez pomocniczych również została spełniona, co też świadczy o dodatkowym wsparciu dla głównych hipotez. Wyniki statystyczne uzyskane na podstawie początkowego modelu badawczego, utworzonego na podstawie postawionych hipotez badawczych, pokazują adekwatność, istotność i dopasowanie wszystkich zmiennych do złożoności modelu zweryfikowanego. Statystyki modelu początkowego przedstawione są w tabeli 7.13.

**Tabela 7.13.** Dopasowanie początkowego modelu

Statystyki	Wartości
Chi-square with df	6,316; df = 2,681 (p < 0.000)
Normed Chi-square ( $\chi^2/df$ )	2.423
Goodness of fit (GFI)	0.678
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.049
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.076
Normed fit index (NFI)	0.589
Tucker-Lewis index (TLI) or non-normed fit index (NNFI)	0.852
Hoetler's critical N (CN)	281
Comparative fit index (CFI)	0.867

**Źródło:** opracowanie własne.

Statystyczne dane wyjściowe modelu początkowego pokazują umiarkowany model ogólnego dopasowania. Znormalizowana wartość Chi-kwadrat jest mniejsza niż zalecany poziom mieszczący się zakresie 1–3 (Byrne, 2009). Wartość RMSEA jest znacząco niższa od minimalnego progu 0,08, zalecanego przez Clarka-Cartera (2010). Z kolei wartość SRMR wynosząca 0,076 ( $<0,10$ ) wskazuje, że model nie jest dobrze dopasowany do danych. Zgodnie z oczekiwaniami, wartość Chi-kwadrat 6,316 ( $df = 2,681$ ) jest znacząca na poziomie 0,000, wskazując na odrzucenie hipotezy zerowej, co świadczy, że model nie jest dobrym punktem odniesienia dla analizowanych danych. Ale przy większej próbie ( $>200$ , w tym badaniu 978), wartość Chi-kwadrat zawsze staje się bardziej znacząca (Byrne, 2009). Jednocześnie, większa wielkość próby wpływa również na wartość CN (w tym przypadku  $<200$ ) (Byrne, 2009). Inne dane statystyczne dopasowania  $GFI = 0,678$ ,  $NFI = 0,589$  i  $CFI = 0,867$  są również poniżej zalecanych poziomów (Byrne, 2009). W związku z tym, początkowy model wymaga dalszych modyfikacji do czasu, gdy ogólne wskaźniki dopasowania osiągną oczekiwany wynik.

Modyfikację modelu wykorzystano do identyfikacji zmiennych o niskich ładunkach czynnikowych, znaczących ładunkach krzyżowych i dużych resztach przy użyciu znormalizowanych ładunków czynnikowych, wskaźnika modyfikacji (MI) w ładunku czynnikowym i kowariancji pomiędzy dwoma zmiennymi oraz statystyki oczekiwanych zmian (EC) (Preacher, Hayes, 2004: 717–731). Wskaźniki te są głównymi wytycznymi dla modyfikacji modelu. Preacher i Hayes (2004: 717–731) sugerują, że gdy wartość wskaźnika MI przekracza 5, a obciążenie znormalizowanych ładunków czynnikowych jest mniejsze niż 0,50, kowariancja błędu w modelu pomiarowym musi być wyrównana do czasu, gdy model osiągnie oczekiwany wynik dopasowania. Jeśli model nadal nie ulega poprawie, poszczególne nieistotne parametry będą sukcesywnie usuwane w celu poprawy modelu (Preacher, Hayes, 2004: 717–731). Ponadto, jeśli ujemna wartość EC (pakiet STATA przy użyciu wersji AMOS 17.0) wskaźników jest mniejsza niż inne wskaźniki w konstruktach, wskaźniki te powinny zostać usunięte, chyba że prowadzą do poprawy wyników (Byrne, 2009). Tabela 7.14 przedstawia parametry, które wybrano do oszacowania ze względu na wysoką wartość wskaźnika MI lub ujemną wartość EC.

Po przeprowadzeniu modyfikacji w oparciu o wybrane parametry z odpowiednio wysokimi wskaźnikami, model uległ znacznej poprawie. Dane dotyczące wskaźników oceny zmodyfikowanego modelu znajdują się w tabeli 7.15. Zweryfikowany model wskazuje te parametry, które zostały skorelowane ze zmiennymi o wysokim wskaźniku MI. Po usunięciu nieistotnych zależności, wskaźniki ustalone w modelu uległy znaczącej poprawie.



**Tabela 7.14.** Istotne parametry wybrane do oszacowania dopasowania modelu badawczego

ZWIĄZEK POMIĘDZY ZMIENNYMI			MI	EC
Motywacja	<—	OCB	45.108	0.460
Motywacja	<—	Satysfakcja	30.707	0.255
Motywacja	<—	Zaangażowanie	16.679	0.153
M 4	<—	IW 4	18.716	0.165
M 4	<—	OCB 1	15.973	0.169
M 4	<—	OCB 2	18.815	0.205
M 6	<—	JS6	17.854	0.124
Satysfakcja	<—	Motywacja	29.546	0.216
Satysfakcja	<—	Zaangażowanie	17.152	0.138
S 1	<—	Indywidualne Wyniki Pracy	23.833	0.368
S 1	<—	OCB	22.063	0.340
S 1	<—	IW 5	21.161	0.210
S 1	<—	OCB 3	22.992	0.213
S 1	<—	IW 4	15.641	0.149
S 1	<—	OCB 1	19.904	0.186
S 3	<—	Z 2	15.672	0.110
S 3	<—	W 5	17.758	0.099
S 4	<—	IW 3	17.043	0.171
S 4	<—	IW 2	17.423	0.187
Zaangażowanie	<—	Motywacja	20.493	0.201
Zaangażowanie	<—	Satysfakcja	21.902	0.213
Z 3	<—	PIZ 3	15.080	0.128
Z 3	<—	PK 3	17.431	0.148
Z 3	<—	OCB 1	17.481	0.200
Z 8	<—	OCB	21.526	0.385
Z 8	<—	OCB 3	22.117	0.239
Z 8	<—	OCB 6	21.431	0.232
Z 8	<—	M 4	15.529	0.181

ZWIĄZEK POMIĘDZY ZMIENNYMI			MI	EC
OCB	<—	Motywacja	24.591	0.166
OCB 5	<—	KP 5	21.064	0.182
IP1	<—	MOT3	20.345	0.168
W 4	<—	PIZ 3	15.111	-0.101
W 4	<—	PIZ 5	16.574	-0.109
W 4	<—	IW 4	17.313	-0.154
W 5	<—	PK 5	22.321	0.181
W 5	<—	Polityka komunikacyjna	18.836	0.215
W 5	<—	PK 4	18.873	0.174
W 5	<—	PIZ 5	16.180	0.140
W 5	<—	PIZ 8	16.779	0.128
KP 5	<—	OCB 5	16.924	0.160
PK 3	<—	IW 4	18.672	0.175
DT3	<—	Wynagradzanie	13.248	-0.114
PIZ 3	<—	W 6	18.263	-0.102
PIZ 5	<—	W 6	17.582	0.128
PIZ 6	<—	KP 1	13.277	-0.112

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7.15. Dopasowanie zweryfikowanego modelu badawczego

STATYSTYKI	WARTOŚCI
Chi-square with df	3,307.87; DF = 2,358 (p < 0.000)
Normed Chi-square ( $\chi^2/df$ )	1.395
Goodness of fit (GFI)	0.838
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.030
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.0328
Normed fit index (NFI)	0.89
Tucker-Lewis index (TLI) or non-normed fit index (NNFI)	0.955
Hoetler's critical N (CN)	316
Comparative fit index (CFI)	0.967

Źródło: opracowanie własne.

Chociaż wartość Chi-kwadrat jest nadal znacząca na poziomie 0.000, znormalizowana wartość Chi-kwadratowa spadła z 2.423 do 1.395, znacznie poniżej zalecanego trzeciego poziomu (Byrne, 2009). Wartość RMSEA zmieniła się z 0,049 do 0,0330, a wartość SRMR uplasowała się z 0,072 do 0,0328, co jest bardzo znaczącą zmianą. Zarówno wartość RMSEA, jak i SRMR znajdują się znacznie poniżej punktów granicznych, odpowiednio 0,08 i 0,10 (Byrne, 2009). Wartości NFI i GFI poprawiły się odpowiednio do 0,89 i 0,838 (z poprzednich wartości wynoszących 0,589 i 0,678). Wartości NFI i GFI w zweryfikowanym modelu pokazują umiarkowane dopasowanie pomiędzy modelem zweryfikowanym a danymi. CN Hoetler'a wynosi ponad 300 (316), co wskazuje na dobrze dopasowany model. Wreszcie, nowa wartość CFI wynosząca 0.967 również wskazuje na dobry wynik pomiędzy danymi a zweryfikowanym modelem.

Aby wykonać test trafności zbieżnej, zostały obliczone wartości CR i AVE dla konstruktów ukrytych. Wyniki uznano za wiarygodne w zakresie od 0,80 do 0,97 dla CR i od 0,45 do 0,78 dla AVE. Dlatego też, na podstawie wyników CR i AVE, można stwierdzić, że wskaźniki dla wszystkich dwunastu konstruktów są wystarczające.

W celu dokładniejszego przetestowania trafności zbieżnej przeprowadzono badanie kwadratowej wielokrotnej korelacji (SMC) zmiennych egzogenicznych i endogenicznych, które wskazują, jak dobrze zmienne Y i X mierzą konstrukty ukryte oraz w jakim stopniu poszczególne zmienne są wolne od błędów pomiarowych (King, Minium, 2009).

Korelacje reprezentują rzetelność pomiarów i stopień, w jakim zmienność mierzonej zmiennej jest wyjaśniona przez czynnik ukryty (King, Minium, 2009). Wartość SMC jest lepsza, jeśli wartość jest bliższa 1, co wskazuje, że współczynnik lub konstrukt ukryty ma lepszą rzetelność. Jak pokazuje tabela 7.16, SMC waha się od 0,263 do 0,866 dla zmiennych egzogenicznych oraz od 0,323 do 0,858 dla zmiennych endogenicznych, co wskazuje na wysoką rzetelność badanych konstruktów.

W celu zbadania trafności różnicującej modelu pomiarowego należy zwrócić uwagę na korelacje pomiędzy konstruktami ukrytymi o wysokich wartościach (przekraczających 0,90) jako wskaźnik poziomu konstruktów powiązanych ze sobą (Byrne, 2009). W tym przypadku (zob. tabela 7.17) korelacja pomiędzy konstruktami egzogenicznymi i endogenicznymi oraz pomiędzy nimi wahała się od 0,267 do 0,730, wskazując na odpowiedni poziom zależności. Łącząc wyniki CR, AVE i SMC, można stwierdzić, że konstrukty w modelu końcowym są prawidłowe.

**Tabela 7.16.** Miary SMC, CR i AVE dla potwierdzenia modelu końcowego

KONSTRUKT/ CZYNNIKI →		ZESTANDARYZOWANE WARTOŚCI ŁADUNKÓW	SMC (R <sup>2</sup> )	CR	AVE
<b>ZMIENNE EGZOGENICZNE</b>					
<b>RETENCJA ZATRUDNIENIA</b>					
RZ 1	→	0.695	0.482	0.90	<b>0.61</b>
RZ 2	→	0.826	0.683		
RZ 3	→	0.879	0.773		
<b>SZKOLENIA I ROZWÓJ</b>					
SR 1	→	0.883	0.780	0.97	<b>0.78</b>
SR 2	→	0.899	0.808		
SR 3	→	0.927	0.866		
SR 4	→	0.873	0.761		
SR 5	→	0.842	0.709		
SR 6	→	0.818	0.669		
SR 7	→	0.848	0.719		
SR 8	→	0.847	0.718		
<b>WYNAGRADZANIE</b>					
W 1	→	0.841	0.708	0.95	<b>0.75</b>
W 2	→	0.893	0.797		
W 3	→	0.868	0.754		
W 4	→	0.891	0.793		
W 5	→	0.806	0.650		
W 6	→	0.881	0.776		
<b>ORGANIZACJA PRACY INDYWIDUALNEJ I PRACY ZESPOŁOWEJ</b>					
PIZ 1	→	0.711	0.505	0.94	<b>0.67</b>
PIZ 2	→	0.835	0.697		
PIZ 3	→	0.833	0.694		
PIZ 4	→	0.832	0.692		
PIZ 5	→	0.780	0.609		
PIZ 6	→	0.804	0.647		
PIZ 7	→	0.867	0.753		
PIZ 8	→	0.771	0.597		

Tabela 7.16 (cd.)

KONSTRUKT/ CZYNNIKI →		ZESTANDARYZOWANE WARTOŚCI ŁADUNKÓW	SMC (R <sup>2</sup> )	CR	AVE
<b>KOMUNIKACJA</b>					
K 1	→	0.771	0.604	0.91	<b>0.63</b>
K 2	→	0.807	0.652		
K 3	→	0.718	0.516		
K 4	→	0.830	0.689		
K 5	→	0.820	0.673		
K 6	→	0.825	0.681		
<b>STABILNE ZATRUDNIANIE</b>					
SZ 1	→	0.884	0.782	0.88	<b>0.57</b>
SZ 2	→	0.935	0.875		
SZ 3	→	0.730	0.533		
SZ 4	→	0.636	0.405		
SZ 5	→	0.739	0.546		
SZ 6	→	0.512	0.262		
<b>ZMIENNE ENDOGENICZNE</b>					
<b>WYPEŁNIANIE KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO</b>					
KP 1	→	0.749	0.561	0.92	<b>0.70</b>
KP 2	→	0.889	0.791		
KP 3	→	0.903	0.815		
KP 4	→	0.884	0.781		
KP 5	→	0.471	0.549		
<b>MOTYWACJA</b>					
M 1	→	0.723	0.522	0.84	<b>0.51</b>
M 2	→	0.645	0.416		
M 3	→	0.839	0.703		
M 4	→	0.638	0.407		
M 6	→	0.723	0.523		

KONSTRUKT/ CZYNNIKI →		ZESTANDARYZOWANE WARTOŚCI ŁADUNKÓW	SMC (R <sup>2</sup> )	CR	AVE
<b>SATYSFAKCJA Z PRACY</b>					
S 1	→	0.721	0.519	0.92	<b>0.62</b>
S 2	→	0.742	0.551		
S 3	→	0.814	0.663		
S 4	→	0.699	0.488		
S 6	→	0.818	0.669		
S 7	→	0.788	0.621		
<b>ZAANGAZOWANIE W PRACĘ</b>					
Z 2	→	0.802	0.643	0.92	<b>0.65</b>
Z 3	→	0.772	0.595		
Z 5	→	0.855	0.730		
Z 6	→	0.839	0.704		
Z 7	→	0.883	0.780		
<b>ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE (OCB)</b>					
OCB 1	→	0.720	0.518	0.80	<b>0.50</b>
OCB 2	→	0.824	0.678		
OCB 3	→	0.791	0.625		
OCB 4	→	0.702	0.493		
OCB 5	→	0.501	0.521		
OCB 6	→	0.648	0.419		
OCB 7	→	0.640	0.410		
<b>INDYWIDUALNE WYNIKI PRACY PRACOWNIKÓW</b>					
IW 1	→	0.568	0.323	0.80	<b>0.45</b>
IW 2	→	0.689	0.475		
IW 3	→	0.765	0.858		
IW 4	→	0.625	0.390		
IW 5	→	<b>0.696</b>	<b>0.484</b>		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7.17. Współczynniki korelacji między konstruktami egzogenicznymi i endogenicznymi

	RZ	SR	W	PIZ	K	SZ	KP	M	S	Z	OCB	IW
Retencja zatrudnienia	1											
Szkolenie i rozwój	0.472	1										
Wynagrodzenie	0.538	0.519	1									
Organizacja pracy indywidualanej i zespołowej	0.605	0.523	0.617	1								
Komunikacja	0.580	0.454	0.582	0.634	1							
Stabilne zatrudnienie	0.581	0.508	0.552	0.637	0.730	1						
Wypełnienie kontraktu psychologicznego	0.692	0.507	0.544	0.650	0.600	0.601	1					
Motywacja	0.541	0.436	0.517	0.527	0.559	0.569	0.582	1				
Satysfakcja z pracy	0.628	0.533	0.538	0.587	0.562	0.580	0.652	0.663	1			
Zaangażowanie w pracę	0.513	0.475	0.387	0.443	0.475	0.497	0.563	0.668	0.664	1		
OCB	0.267	0.303	0.267	0.412	0.312	0.349	0.379	0.412	0.468	0.550	1	
<b>Indywidualne wyniki pracy pracowników</b>	<b>0.279</b>	<b>0.289</b>	<b>0.287</b>	<b>0.357</b>	<b>0.348</b>	<b>0.337</b>	<b>0.349</b>	<b>0.514</b>	<b>0.410</b>	<b>0.562</b>	<b>0.635</b>	<b>1v</b>

Wszystkie korelacje są istotne na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

## 7.4. Weryfikacja postawionych hipotez badawczych

Po zweryfikowaniu dopasowania modelu, kolejnym krokiem jest zweryfikowanie opracowanych hipotez badawczych. Hipotezy te zostały przetestowane z użyciem oceny zależności pomiędzy ukrytymi zmiennymi egzogennymi i endogennymi. W tabeli 7.18 przedstawiono wystandaryzowane współczynniki ścieżek i wartości  $t$  wszystkich hipotetycznych zależności w modelu. Wyniki modelowania równań strukturalnych (SEM) wykazały istotne poparcie dla wszystkich pięciu zaproponowanych hipotez, pomimo faktu, że niektóre hipotezy pomocnicze nie zostały do końca zweryfikowane przy użyciu wspomnianych metod.

W tabeli 7.18 można zapoznać się z dokładnym podsumowaniem wyników przeprowadzonej weryfikacji hipotez głównych oraz pomocniczych.

H1 została pozytywnie zweryfikowana. Cztery hipotezy pomocnicze (H1c, H1f, H1a i H1d) są spełnione na poziomie istotności 0,05. Chociaż na poziomie 0,05, hipoteza pomocnicza H1e nie jest spełniona, to osiąga poziom istotności na poziomie 0,10 ( $p < 0,078$ ). Tylko hipoteza pomocnicza H1a została odrzucona z powodu braku istotnej zależności pomiędzy RZ–KP. Ponieważ cztery z sześciu hipotez są spełnione na poziomie 0,05, a jedna hipoteza jest potwierdzona na poziomie 0,10, można stwierdzić, że wypełnianie kontraktu psychologicznego jest mediatorem w relacji pomiędzy motywacją pracowników do pracy a praktykami HR: SR, W, PIZ, K oraz SZ.

Kolejna H2 została potwierdzona. Cztery hipotezy pomocnicze (H2c, H2f, H2b i H2d) zostały spełnione na poziomie 0,05. Hipoteza pomocnicza H2e jest istotna dopiero na poziomie 0,10 ( $p < 0,078$ ). Hipoteza pomocnicza H2a została odrzucona, gdyż nie została poparta na poziomie 0,10 oraz z powodu braku zależności pomiędzy RZ–KP (por. tabela 7.18). Ponieważ pięć z sześciu hipotez pomocniczych zostało potwierdzonych na poziomie 0,10, możemy odrzucić hipotezę zerową i stwierdzić, że wypełnianie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji pomiędzy satysfakcją pracowników z pracy a praktykami HR.

W przypadku hipotezy H3 została dokonana pozytywna weryfikacja. Cztery hipotezy pomocnicze (H3c, H3f, H3a i H3d) są spełnione na poziomie istotności 0,05. Chociaż dwie hipotezy pomocnicze (H3a i H3e) nie są spełnione na poziomie 0,05 z powodu braku znaczącej zależności pomiędzy RZ–KP i K–KP, to H3e jest spełniona na poziomie istotności 0,10, ponieważ jej wartość  $p$  wynosi 0,078. Ponieważ jedna z sześciu hipotez jest spełniona na poziomie 0,05, a kolejna hipoteza jest istotna na poziomie 0,10, można wnioskować, że występują zależności między zaangażowaniem pracowników w pracę a praktykami HR (SR, W, PIZ, K oraz SZ), w ramach pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego, co jest także poparte wynikami modelowania równań strukturalnych (SEM).



Tabela 7.18. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych

Hipotezy	Hipotezy pomocnicze	Ścieżka	Std. coefficient	T Value	P Value	Poparcie dla postawionych hipotez
H 1						Potwierdzona
	H 1 a	RZ-KP	0.021	0.39	0.705	Brak weryfikacji
	H 1 a	KP-M	0.708	11.31	0.000	
	H 1 b	RS-KP	0.240	4.00	0.000	Potwierdzona
	H 1 b	KP-M	0.708	11.31	0.000	
	H 1 c	W-KP	0.396	7.85	0.000	Potwierdzona
	H 1 c	KP-M	0.708	11.31	0.000	
	H 1 d	PIZ-KP	0.115	1.96	0.052	Potwierdzona
	H 1 d	KP-M	0.708	11.31	0.000	
	H 1 e	K-KP	0.119	1.82	0.078	Istotna na poziomie 0,10
	H 1 e	KP-M	0.708	11.31	0.000	
	H 1 f	SZ-KP	0.215	4.18	0.002	Potwierdzona
	H 1 f	KP-M	0.708	11.31	0.000	
H 2						Potwierdzona
	H 2 a	RZ-KP	0.020	0.38	0.705	Brak weryfikacji
	H 2 a	KP-S	0.722	11.55	0.000	
	H 2 b	RS-KP	0.241	4.02	0.000	Potwierdzona
	H 2 b	KP-S	0.722	12.55	0.000	
	H 2 c	W-KP	0.395	7.84	0.000	Potwierdzona
	H 2 c	KP-S	0.722	12.55	0.000	
	H 2 d	PIZ-KP	0.114	4.19	0.052	Potwierdzona
	H 2 d	KP-S	0.722	12.55	0.000	
	H 2 e	K-KP	0.119	1.82	0.078	Istotna na poziomie 0,10
	H 2 e	KP-S	0.722	12.55	0.000	
	H 2 f	SZ-KP	0.216	4.20	0.002	Potwierdzona
	H 2 f	KP-S	0.722	11.25	0.000	
H 3						Potwierdzona
	H 3 a	RZ-KP	0.020	0.38	0.705	Brak weryfikacji
	H 3 a	KP-Z	0.782	14.51	0.000	
	H 3 b	RS-KP	0.241	4.03	0.000	Potwierdzona
	H 3 b	KP-Z	0.782	14.51	0.000	

Hipotezy	Hipotezy pomocnicze	Ścieżka	Std. coefficient	T Value	P Value	Poparcie dla postawionych hipotez
	H 3 c	W-KP	0.395	7.84	0.000	Potwierdzona
	H 3 c	KP-Z	0.782	14.51	0.000	
	H 3 d	PIZ-KP	0.115	1.96	0.052	Potwierdzona
	H 3 d	KP-Z	0.782	14.51	0.000	
	H 3 e	K-KP	0.119	1.82	0.078	Istotna na poziomie 0,10
	H 3 e	KP-Z	0.782	14.51	0.000	
	H 3 f	SZ-KP	0.215	4.18	0.002	Potwierdzona
	H 3 f	KP-Z	0.782	14.51	0.000	
<b>H 4</b>						Potwierdzona
	H 4 a	RZ-KP	0.019	0.37	0.705	Brak weryfikacji
	H 4 a	KP-OCB	0.591	9.46	0.000	
	H 4 b	RS-KP	0.242	4.04	0.000	Potwierdzona
	H 4 b	KP-OCB	0.591	9.46	0.000	
	H 4 c	W-KP	0.395	7.84	0.000	Potwierdzona
	H 4 c	KP-OCB	0.591	9.46	0.000	
	H 4 d	PIZ-KP	0.115	1.96	0.052	Potwierdzona
	H 4 d	KP-OCB	0.591	9.46	0.000	
	H 4 e	K-KP	0.118	1.79	0.078	Istotna na poziomie 0,10
	H 4 e	KP-OCB	0.591	9.46	0.000	
	H 4 f	SZ-KP	0.216	4.20	0.002	Potwierdzona
	H 4 f	KP-OCB	0.591	9.46	0.000	
<b>H 5</b>						Potwierdzona
	H 5 a	M-IW	0.242	4.03	0.000	Potwierdzona
	H 5 b	S-IW	0.215	4.19	0.000	Potwierdzona
	H 5 c	Z-IW	0.135	3.09	0.004	Potwierdzona
	H 5 d	OCB-IW	0.696	10.12	0.000	Potwierdzona

Źródło: opracowanie własne.

H4 została potwierdzona. H4 jest ostatnią hipotezą łączącą konstrukcje praktyk HR z przybieraniem organizacyjnych zachowań obywatelskich OCB. Cztery hipotezy pomocnicze (H4c, H4f, H4b i H4d) są poparte na poziomie istotności 0,05. Choć dwie hipotezy pomocnicze (H4a i H4e) nie są istotne na poziomie 0,05 z powodu braku znaczącej zależności pomiędzy RZ-KP i K-KP, to hipoteza

H4e jest istotna na poziomie 0,10, ponieważ jej wartość  $p$  wynosi 0.078. Dzięki wyraźnemu wsparciu dla czterech z sześciu hipotez na poziomie 0,05, można stwierdzić, że realizacja kontraktu psychologicznego pełni pośredniczącą rolę między organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi (OCB) a praktykami HR.

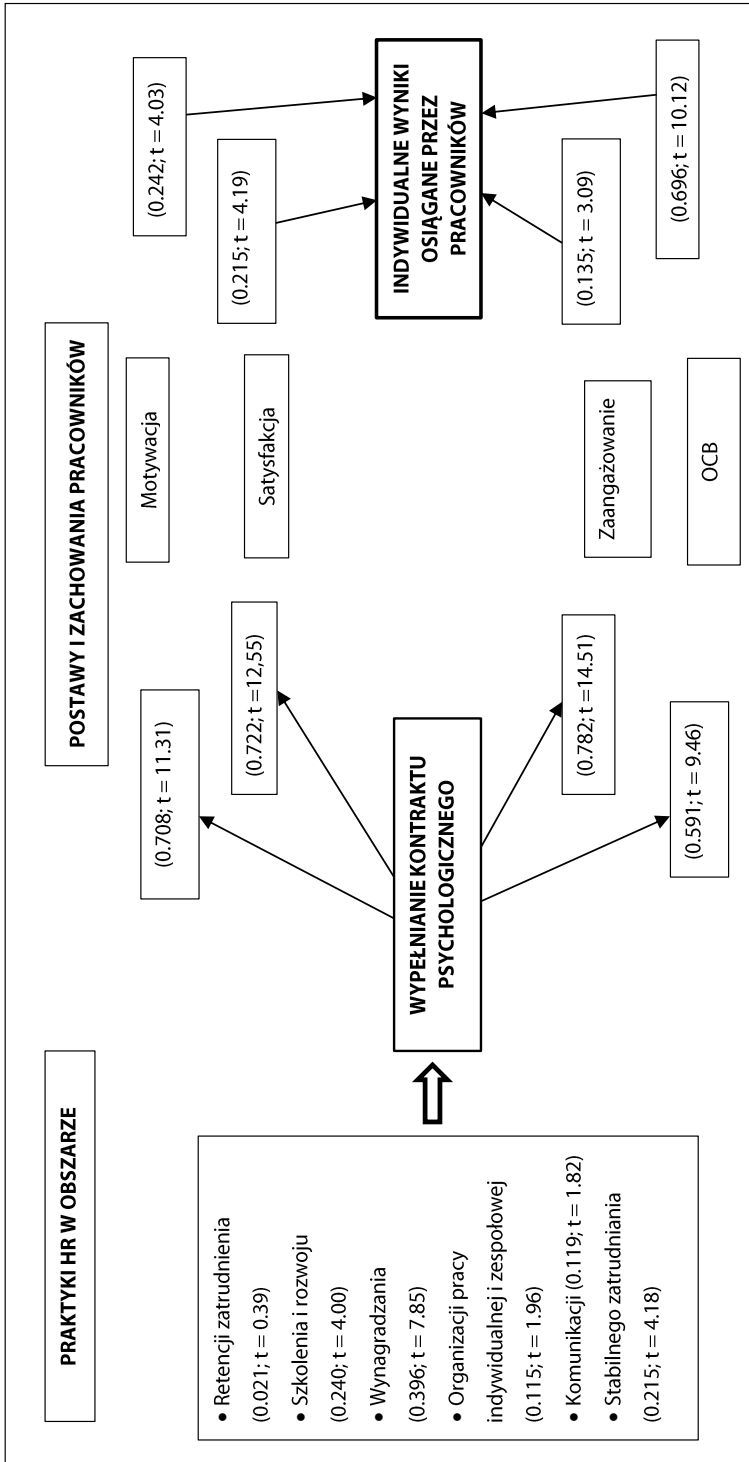
H5 została w pełni dodatnio zweryfikowana. H5, która reprezentuje relacje pomiędzy indywidualnymi wynikami pracy pracowników a ich postawami i zachowaniem w pracy (motywacja, satysfakcja z pracy, zaangażowanie i OCB), jest istotna na poziomie 0,05. Wszystkie cztery hipotezy pomocnicze (H5a, H5b, H5c, H5d) są istotne na poziomie 0,001, co wskazuje na wyraźny związek pomiędzy postawami i zachowaniami a wynikami pracy pracowników.

## 7.5. Dyskusja nad uzyskanymi wynikami

W oparciu o ostateczne wyniki oszacowanych współczynników został zmodyfikowany wyjściowy model badawczy, którego ostateczną wersję przedstawia rysunek 7.1.

Weryfikacja postawionych hipotez badawczych, a także opracowanie modelu końcowego sprzyja postawieniu kilku generalnych wniosków.

Przeprowadzona analiza wyników przy użyciu eksploracyjnej i confirmacyjnej analizy czynnikowej oraz techniki modelowania równań strukturalnych wskazują, że istnieją istotne statystycznie relacje pomiędzy sześcioma konstruktami praktyk HR w organizacji a postawami i zachowaniami pracowników, które wynikają z realizacji założeń kontraktu psychologicznego. Wszystkie cztery proponowane hipotezy (H1, H2, H3 i H4) zostały pozytywnie zweryfikowane. Każda z czterech hipotez głównych zawierała sześć hipotez pomocniczych, z których cztery istotne były na poziomie 0,05. Jedna hipoteza pomocnicza została istotnie oszacowana na poziomie 0,10. Tylko jedna hipoteza pomocnicza (RZ–KP) w obu przedziałach istotności nie została pozytywnie zweryfikowana. Wsparcie dla pięciu z sześciu hipotez pomocniczych wskazuje na istnienie znaczącej statystycznie zależności pomiędzy pięcioma konstruktami praktyk HR: szkoleniem i rozwojem (SR); wynagradzaniem (W); organizacją pracy indywidualnej i pracy zespołowej (PIZ), komunikacją (K) oraz stabilnym zatrudnieniem (SZ) a indywidualnymi wynikami pracy pracowników. W badaniu nie udało się jednak ustalić żadnego istotnego związku pomiędzy praktykami HR w zakresie retencji zatrudnienia (RZ) a wynikami pracy. Badanie wykazało ponadto istotny statystycznie związek pomiędzy przybieraniem postaw i zachowań pracowników: motywacją (M); satysfakcją z pracy (S); zaangażowaniem w pracę (Z) oraz organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi (OCB) a ich osiąganymi indywidualnymi wynikami pracy.



**Rysunek 7.1.** Zweryfikowany, końcowy model badawczy  
 Źródło: opracowanie własne.

Szereg badań empirycznych wykazało, że praktyki HR kształtują kontrakt psychologiczny (Conway, Briner, 2005: 71–130; 2009; Zhang, Morris, 2014: 68–90; Rogozińska-Pawełczyk, 2019: 9–23). Wyniki przeprowadzonego badania pozostają zgodne z dotychczas prowadzonymi badaniami, które wykazały, że odpowiednio dobrane w organizacji praktyki HR tj.: szkolenia i rozwoju (Wangithi, Muceke, 2012: 117–122); wynagradzania (Rogozińska-Pawełczyk, 2012: 63–76; Zhike, Ting, 2018: 1257–1284); organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej (Van der Smissen i in., 2013: 1071–1109); komunikacji (Bal i in., 2013: 157–181) i stabilnego zatrudniania (Allen i in., 2003: 99–118) wpływają na podejmowanie przez pracowników postaw i zachowań w ramach pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego, sprzyjając tym samym wzrostowi wyników pracy.

Ponadto, uzyskane wyniki badań pokrywają się z innymi wynikami, które wykazały istotny związek pomiędzy poziomem realizacji kontraktu psychologicznego pracowników a motywacją do pracy (Rousseau, Ho, 2000; Bocchino i in., 2003: 203–214; Latorre i in., 2019: 1–15), poziomem satysfakcji z pracy (Coyle-Shapiro, Conway, 2009: 774–781; Xiong i in., 2017: 19–43; Zhao i in., 2007), zaangażowaniem w pracę (Suazo i in., 2008: 295–312; Elst, Meurs, 2015: 39–52; Latorre i in., 2019: 1–15) oraz OCB (Robinson, Morrison, 1995: 289–298; Van Dyne i in., 2000: 3–23; Turnley, Feldman, 2000: 25–42). Podejmowane przez pracowników w ramach wypełniania założeń kontraktu psychologicznego postawy i zachowania z pewnością mogą być wyjaśniane przez teorię wymiany społecznej (Blau, 1964). Teoria wymiany społecznej sugeruje, że pracownicy i pracodawcy będą pozostawali w pozytywnych relacjach tak długo, jak długo będą wymieniać się wzajemnie oczekiwanymi korzyściami. W oparciu o teorię wymiany społecznej (Blau, 1964), można wnioskować, że realizacja założeń płynących z kontraktu psychologicznego powoduje zwiększenie u pracowników motywacji do pracy, satysfakcji z pracy, zaangażowania i sprzyja podejmowaniu organizacyjnych zachowań obywatelskich, których przyczyną jest chęć odwzajemnienia za korzyści, które otrzymali od swoich pracodawców.

Otrzymane wyniki analizy ilościowej potwierdziły istnienie istotnych statystycznie związków pomiędzy sześcioma konstruktami praktyk HR a indywidualnymi wynikami pracy, w przypadku, gdy są one powiązane z postrzeganym poziomem realizacji kontraktu psychologicznego. Badana relacja pomiędzy podejmowaniem określonych postaw i zachowań pracowników a ich indywidualnymi wynikami pracy przy mediującej roli kontraktu psychologicznego jest również silnie poparta istotnie statystycznymi danymi.

# Zakończenie – wnioski i kierunki przyszłych badań

Niniejsza część kończąca monografię przedstawia szczegółową dyskusję na temat uzyskanych wyników analiz jakościowych i ilościowych przeprowadzonych w badaniu. Prowadzone rozważania obejmują kontekst polskiej kultury organizacyjnej stanowiącej tło podejmowanych eksploracji. Wyniki dwóch odrębnych analiz zostały połączone w celu pełniejszego zrozumienia skutków realizacji kontraktu psychologicznego. W ramach prowadzonej dyskusji wyciągnięto szereg wniosków i przedstawiono sugestie pomocne w prowadzeniu przyszłych, pogłębionych badań oraz kilku praktycznych implikacji dla praktyki HR.

## **Wyniki analizy danych ilościowych i jakościowych z punktu widzenia polskiej kultury organizacyjnej**

Wyniki analizy danych ilościowych wskazują, że istnieją istotne statystycznie związki pomiędzy sześcioma konstruktami praktyk HR w organizacji a postawami i zachowaniami pracowników. Wykazane relacje nabierają tym bardziej na znaczeniu, jeśli są one osiągnane dzięki wypełnianiu założeń kontraktu psychologicznego. Wszystkie cztery proponowane hipotezy (H1, H2, H3 i H4), dotyczące relacji pomiędzy konstruktami praktyk HR a indywidualnymi wynikami pracy pracowników, zostały pozytywnie zweryfikowane.

Weryfikacja pierwszej hipotezy badawczej (H1) wykazała, że wyłonione na podstawie analizy literatury przedmiotu praktyki HR w obszarze: szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji oraz stabilności zatrudniania, które osiągnęły oczekiwany poziom istotności oraz postawa pracowników związana z odczuwanym poziomem motywacji do pracy były pozytywnie skorelowane w przypadku, gdy pośredniczył w tym poziom wypełnienia kontraktu psychologicznego. Pozytywny charakter tej relacji wskazuje również, że wysoki poziom realizacji kontraktu psychologicznego prowadzi do

wyższej motywacji pracowników, a wzrost poziomu motywacji polepsza wypełnianie założeń kontraktu psychologicznego.

Pozytywny związek pomiędzy motywacją a praktykami HR jest również widoczny w komponencie jakościowym. Dwudziestu ( $n = 20$ ) respondentów wspominało, że dobre wynagrodzenie, a także możliwość rozwoju kariery, wsparcie prorozwojowe ze strony kierownictwa, to jedne z ważnych czynników motywujących. Wywiady wykazały również, że oprócz rozwojowych bodźców dotyczących realizowania kariery zawodowej po szczeblach hierarchicznych, a także doskonalenia specjalistycznych kwalifikacji, istotną rolę w podtrzymywaniu motywacji pracowników w ich pracy odgrywa styl pracy w organizacji.

Prowadzone analizy w obu perspektywach badawczych wskazują, że silne pragnienie rozwoju zawodowego i chęci awansu stają się głównym czynnikiem warunkującym zwiększanie poziomu motywacji do pracy.

Ocena ta jest zgodna z wynikami badań przeprowadzonych przez Rousseau i Ho (2000), Bocchino i współpracowników (2003: 203–214) oraz Latorre i zespół badawczy (2019: 1–15). W badaniach stwierdzono pozytywną korelację pomiędzy praktykami HR związanymi z motywowaniem pracowników (finansowym i pozafinansowym) a kontraktem psychologicznym. Z kolei w badaniach Zhao i współpracowników (2007: 647–680) oraz Braekkana (2012: 277–292) stwierdzono, że istnieje negatywny związek pomiędzy złamaniem założeń kontraktu psychologicznego przez pracowników a ich poziomem motywacji, co oznacza, że niespełnienie obietnic złożonych przez pracodawców powoduje niską motywację pracowników.

Wyniki dotyczące spełnienia drugiej hipotezy badawczej (H2) wskazują, że pięć praktyk HR w obszarze: szkolenia i rozwoju, wynagrodzeń, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji oraz stabilnego zatrudniania, które osiągnęły oczekiwany poziom istotności oraz postawa pracowników związana z odczuwaną satysfakcją z pracy są pozytywnie skorelowane w sytuacji, gdy pośredniczy w nim realizacja kontraktu psychologicznego. Pozytywny charakter tej relacji wskazuje również, że wysoki poziom realizacji kontraktu psychologicznego prowadzi do wyższego poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy pracowników i odwrotnie.

Wyniki jakościowej analizy danych dostarczyły również istotnego wsparcia dla pośredniczącej roli wypełniania kontraktu psychologicznego w relacji pomiędzy satysfakcją pracowników z pracy a praktykami HR. Respondenci, którzy byli usatysfakcjonowani ze swojej obecnej pracy, wspominali, że ich oczekiwania są wystarczająco spełniane przez pracodawców, co do zadowalającego, ale nie przesadnie oczekiwanego poziomu wynagrodzenia oraz innych pozafinansowych korzyści, wspierającego przywództwa kadry kierowniczej, ukierunkowanej i otwartej komunikacji oraz oferowanych możliwości rozwoju kariery zawodowej. Jednocześnie wyniki pokazują, że satysfakcja z pracy pracowników wiąże się z możliwością uczenia się nowych rzeczy i swobodą w podejmowaniu pewnych decyzji, które mogą być zapewnione dzięki pracy w zespołach pracowniczych.

Z obu przeprowadzonych analiz widać, że w polskiej kulturze organizacyjnej, wspierające i prorozwojowe środowisko pracy oraz przyjazne, otwarte relacje ze swoim przełożonym stanowią główne czynniki zwiększające poziom satysfakcji z pracy pracowników.

Ocena wyników badań jakościowych i ilościowych jest zgodna z uzyskanymi wynikami Coyle-Shapiro i Conway (2009: 774–781) oraz Xiong i współpracowników (2017: 19–43). Badania wykazały pozytywny istotny wpływ wypełnienia kontraktu psychologicznego na odczuwaną satysfakcję z pracy. Z kolei badania Zhao i współpracowników (2007: 647–680) akcentują, że niezrealizowanie lub niski poziom realizacji kontraktu psychologicznego prowadzi do niższego poziomu satysfakcji pracowników.

Podobnie jak w przypadku H1 i H2, wyniki weryfikacji trzeciej hipotezy badawczej (H3) wykazały, że pięć praktyk HR w obszarze: szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji oraz stabilnego zatrudniania, które osiągnęły oczekiwany poziom istotności oraz podejmowanie postawy pracowników związanej z zaangażowaniem w pracę pracowników był pozytywnie skorelowany w sytuacji, gdy pośredniczył w nim poziom realizacji kontraktu psychologicznego. Pozytywny charakter tej relacji wskazuje również, że wysoki poziom realizacji kontraktu psychologicznego prowadzi do wyższego poziomu zaangażowania się w pracę pracowników i odwrotnie.

Związek pomiędzy postawą zaangażowania pracowników w pracę a podejmowanymi przez organizacje praktykami HR jest również poparty analizą jakościową. Trzydziestu dwóch ( $n = 32$ ) uczestników wywiadu wspomniało, że są bardziej zaangażowani w realizację swoich obowiązków zawodowych, gdy mają poczucie, że organizacja dba o dobre relacje kierownictwa z personelem, tworzone są warunki do rozwoju i współpracy, a pracownicy czują się potrzebni i doceniani.

Wyniki obu rodzajów badań potwierdzają istnienie w polskiej kulturze organizacyjnej dominacji czynników wskazujących na dbałość przełożonych o pracownika i postrzeganie go jako indywidualnej, wartościowej jednostki. Ponadto silny wymiar męskości w polskiej kulturze organizacyjnej predysponuje partycypację pracowników w podejmowaniu decyzji, jako istotny czynnik silnie związany z występowaniem u pracowników wysokiego poziomu zaangażowania.

Ocena ta jest poparta badaniami Suazo i współpracowników (2008: 295–312), Elsta i Meursa (2015: 39–52) oraz Latorre i współpracowników (2019: 1–15), w których stwierdzono pozytywne korelacje między pełnym wypełnieniem kontraktów psychologicznych pracowników a ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Ponadto, negatywna korelacja pomiędzy naruszeniem kontraktu psychologicznego a zaangażowaniem pracowników, zidentyfikowana przez Behera (2016: 184–203) potwierdza, że niezrealizowanie lub niski poziom realizacji kontraktu psychologicznego prowadzi do niskiego poziomu zaangażowania pracowników.



Wyniki testowania czwartej hipotezy badawczej (H4) wskazują na istnienie znaczącej pozytywnej relacji pomiędzy praktykami HR w obszarze: szkolenia i rozwoju, wynagradzania, organizacji pracy indywidualnej i pracy zespołowej, komunikacji oraz stabilnego zatrudniania, które osiągnęły oczekiwany poziom istotności a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi OCB w sytuacji, gdy pośredniczy w tej relacji poczucie realizacji kontraktu psychologicznego przez pracowników. Pozytywny charakter tej relacji wskazuje również, że wysoki poziom realizacji kontraktu psychologicznego prowadzi do wyższego poziomu OCB, ujawniającego się w zachowaniach pracowników i pracodawców.

Wyniki jakościowej analizy danych dostarczyły również istotnego wsparcia dla pośredniczącej roli wypełniania kontraktu psychologicznego w relacji pomiędzy organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi pracowników z pracy a praktykami HR. Niektórzy z uczestników ( $n = 12$ ) wywiadu wspomnieli wyraźnie, że poczucie sprawiedliwego traktowania wyzwała u nich wiele pozytywnych zachowań, takich jak: bezinteresowne pomaganie innym pracownikom, dążenie do perfekcji, przejawianie inicjatywy czy dążenie do rozwoju swoich kompetencji.

W polskiej kulturze organizacyjnej silnie zakorzeniona jest zasada sprawiedliwości, w ramach której pracownicy starają się zachować sprawiedliwość (równowagę) pomiędzy wkładem, jaki wnoszą do pracy, a wynikami, jakie uzyskują z tej pracy, w porównaniu z postrzeganymi wkładami i wynikami innych pracowników. Wysoki stopień unikania niepewności, objawiający się stałym porównywaniem stosunku wkładu do efektu, stanowi istotny czynnik budujący zachowania typu OCB w polskiej kulturze organizacyjnej.

Ocena ta jest poparta badaniem Robinsona i Morrison (1995: 289–298), które wykazało, że wypełnianie kontraktu psychologicznego może spowodować podejmowanie przez pracowników zachowań obywatelskich. Inne badania dowodzą, że naruszenie kontraktu psychologicznego jest związane z niskim poziomem OCB. Aby «zrównoważyć» zachodzącą relację z organizacją po naruszeniu kontraktu psychologicznego, pracownicy przyjmują tendencję do zmniejszania swojego zaangażowania w organizację i wnoszą mniejszy wkład w postaci zachowań obywatelskich (Turnley i in., 2003: 187–206).

Piąta i ostatnia hipoteza (H5) została zaproponowana w celu zbadania związku między postawami i zachowaniami a wynikami pracy pracowników. Potwierdzenie tej hipotezy wskazuje, że wyniki postawy i zachowania pracowników (motywacja, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę i OCB) oraz osiąganie indywidualnych wyników pracy są znacząco skorelowane. Analiza danych ilościowych wykazała wszystkie pozytywne relacje między indywidualnymi wynikami pracy pracowników a podejmowaniem przez nich postawy motywacji do pracy, satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę oraz zachowań organizacyjnych typu OCB. Uzyskane wyniki badań są całkowicie zgodne z innymi prowadzonymi w tym obszarze badaniami. W wielu dotychczas prowadzonych badaniach stwierdzono istotne pozytywne powiązania pomiędzy wynikami pracy pracowników a moty-

wacją (Bakotić, 2016: 118–130; Baleghizadeh i Gordani, 2012: 30–42), satysfakcją z pracy (Cherian i Jacob, 2013: 80–88; Akinyele, 2007: 72–79), zaangażowaniem w pracę (Lockwood, 2007: 1–11; Wang, Lang, 2019: 1–19) oraz zachowaniami typu OCB (Chelagat, 2015: 55–61; Yew Huei i in., 2014: 425–447).

W polskiej kulturze organizacyjnej, aby wystąpił wysoki poziom motywacji, satysfakcji i zaangażowania pracowników w pracę, a także, aby pracownicy podejmowali zachowania OCB, muszą oni poczuć silną więź emocjonalną z zatrudniającą ich organizacją. Ważnym zadaniem kierownictwa oraz menedżerów HR jest zapewnienie odpowiedniego środowiska i klimatu pracy, które oferuje odpowiednie warunki pracy oraz indywidualnie dobrane zachęty, buduje zaufanie pracownika do pracodawcy, podnosi morale pracowników oraz zwiększa ich wyniki pracy.

Interesującym elementem tego badania jest nieistotna relacja pomiędzy postawami i zachowaniami pracowników: motywacją, satysfakcją, zaangażowaniem i OCB a praktykami rekrutacji i selekcji pracowników w organizacji w ramach pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego. Wynik ten jest sprzeczny z wynikami badań (por. Pfeffer, 2005: 95–106; Cho i in., 2006: 262–277), które wykazały istotną pozytywną korelację pomiędzy prowadzonym procesem rekrutacji i selekcji pracowników a ich motywacją i zaangażowaniem oraz satysfakcją z pracy. Negatywny związek ujawniony w niniejszym badaniu można wyjaśnić na podstawie wyników analizy jakościowej. Wywiady pogłębione ujawniły, że część respondentów zdawała sobie sprawę, że ich indywidualne oczekiwania nie do końca pasują do celów i wartości firmy. Jedynie 12 ( $n = 12$ ) z 56 uczestników badania przyznało, że w procesie rekrutacji i selekcji poczuli się sprawiedliwie potraktowani i dlatego byli bardziej skłonni pozytywnie wartościować firmę, w której udało im się zdobyć zatrudnienie i dobrze o niej mówić swoim znajomym. Kaya (2006: 2074–2090) argumentuje, że podczas procesu selekcji, firmy powinny w jak największym stopniu poznać oczekiwania, potrzeby, a także postawy i zachowania pracowników, by wybrać jedynie tych kandydatów, którzy oprócz wymogów merytorycznych pasowali do oczekiwań organizacji. Badania wykazały, że w polskiej kulturze organizacyjnej zbieżność oczekiwań pracodawcy i pracownika nie jest spełniana już na etapie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Być może jest to wynikiem męskiego charakteru kultury organizacyjnej, gdzie pracownicy planując długoterminowo ścieżkę kariery zawodowej aplikują o pracę nie do końca zbieżną w aktualnymi oczekiwaniami, mając głównie na względzie realizację własnych oczekiwań i możliwości rozwojowych. Ponadto, jako region o umiarkowanej kondycji ekonomicznej, polska kultura organizacyjna charakteryzuje się wysokim poziomem unikania niepewności. W związku z tym, polscy pracownicy przywiązują dużą wagę do długookresowego zatrudnienia, szukając głównie takich ofert pracy, które tak naprawdę nie realizują innych ważnych dla pracowników potrzeb. W związku z tym, na ich poziom motywacji, satysfakcję z pracy, zaangażowanie i organizacyjne zachowania obywatelskie nie ma wpływu proces rekrutacji i selekcji,

który od początku może być obciążony brakiem wystarczająco dopracowanej sfery komunikacyjnej.

Badanie ilościowe wykazało, że w kontekście polskiej kultury organizacyjnej, komunikacja odgrywa marginalny wpływ na realizację kontraktu psychologicznego przez pracowników. Wynik ten jest w pewnym stopniu sprzeczny z wynikami badań (por. Kaya, 2006: 2074–2090; Ahmad, Schroeder, 2003: 19–43), które wykazały istotną pozytywną korelację pomiędzy otwartą komunikacją a wysokim poziomem motywacji, satysfakcji z pracy i zaangażowania. Wyniki analizy jakościowej mogą pomóc zrozumieć ten mało istotny związek. Wywiady pogłębione ujawniły, że sześciu uczestników badania ( $n = 6$ ) zwraca uwagę na ważność relacji z przełożonym i komunikowania się wewnątrz grupy. Wspominają oni, że zdarzają się sytuacje, gdzie pracodawcy dzielą się z pracownikami jedynie pewnymi informacjami, podczas gdy inne, ważne informacje są utrzymywane w tajemnicy, do których dostęp ma jedynie kierownictwo wyższego szczebla, lub niektórzy „bardziej zaprzyjaźnieni” z przełożonym pracownicy. Są to jednak pojedyncze przypadki, które stanowią mniejszość. Zdecydowanie więcej pojawiło się wypowiedzi podkreślających atuty wysyłania jasnych i otwartych komunikatów pomiędzy przełożonym a pracownikiem, co argumentuje związek polityki komunikacyjnej z realizacją kontraktu psychologicznego.

### **Wnioski z przeprowadzonych badań**

W ramach dokonanego przeglądu desk research zidentyfikowano i omówiono rolę sześciu praktyk HR kształtujących indywidualne wyniki pracy pracowników w polskiej kulturze organizacyjnej. Analiza danych jakościowych pozwoliła zidentyfikować pięć kluczowych obszarów praktyk HR, które mogą istotnie wpływać na realizację kontraktu psychologicznego realizowanego w ramach relacji pracownik–organizacja w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Analiza jakościowa wykazała również, że zidentyfikowane obszary praktyk HR w znaczący sposób wpływają na podejmowanie przez pracowników postaw i zachowań w zakresie motywacji, satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i zachowań typu OCB. Analiza ilościowa wykazała istnienie pozytywnego związku pomiędzy sześcioma praktykami HR a wynikami pracowników, jeśli są one powiązane z pełnym wypełnieniem kontraktu psychologicznego z pracownikiem. Pozytywny związek pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników potwierdza również przekonanie, że realizacja założeń kontraktu psychologicznego, poprzez dobranie odpowiednich praktyk HR, prowadzi do pozytywnych wyników pracowników.

Podjęty proces badawczy oraz uzyskane na tej podstawie wyniki upoważniają do sformułowania kilku wniosków.

Po pierwsze, dane do dwóch analiz empirycznych zostały zebrane w ramach badania jakościowego z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych – IDI od 56 pracowników oraz w ramach badania ilościowego, za pomocą wywia-

dów typu „papier i ołówek” (PAPI) od 978 pracowników, zatrudnionych w średnich i dużych firmach działających na terenie Polski. Część badań eksplorujących temat realizacji kontraktu psychologicznego była przeprowadzana na studentach lub pracownikach pracujących jedynie na część etatu (por. Robinson, Rousseau, 1994: 245–259; Robinson, Morrison, 1995: 289–298; Kickul, Lester, 2001: 10–21). Suazo i jego współpracownicy (2008: 295–312) sugerują, że podczas rozpatrywania aspektów realizacji bądź łamania kontraktów psychologicznych, badacze zaczyna interesować głównie kontekst organizacyjny. Dla pełnego zrozumienia charakteru wypełnienia lub naruszenia kontraktu psychologicznego, argumentuje się, aby dane do badań były zbierane od pracowników zatrudnionych w organizacjach (Conway, Briner, 2009: 71–130). W obecnym badaniu wykorzystano takie podejście w celu zbadania związku między wypełnieniem kontraktu psychologicznego a indywidualnymi wynikami pracy pracowników. Ponadto, większość dotychczasowych badań nad kontraktem psychologicznym była prowadzona w kontekście Stanów Zjednoczonych oraz Europy Zachodniej (Robinson i in., 1994: 137–152; Rousseau, 1995; 1998: 217–233, 2001: 511–541; Cassar, Briner, 2009: 677–694; Wellin, 2013). Jak zostało wyjaśnione w rozdziale 3, w Polsce nie zanotowano większych badań z tego zakresu – te, które prowadzono, dają jedynie zakrojony ogłęd. Niniejsze badanie wypełnia lukę badawczą, zwracając uwagę na zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej.

Po drugie, istnieje ograniczone wyobrażenie o tym, jak wypełnianie bądź naruszenie warunków kontraktu psychologicznego wpływa na postawy, zachowania i indywidualne wyniki pracy pracowników w kontekście innym niż amerykański i zachodnioeuropejski (Cassar, Briner, 2009: 677–694; Peng i in., 2016: 815–825). Cassar i Briner (2009: 677–694) nawołują do rozważań nad kontraktem psychologicznym w różnych kontekstach kulturowych, narodowych i organizacyjnych ze względu na: (1) zrozumienie sposobu kształtowania kontraktów psychologicznych; (2) interpretację kontraktu psychologicznego oraz nawiązywanych w jego ramach relacji pracodawca–pracownik; (3) pogłębianie, rozwijanie i uogólnianie tego konstruktów. Niniejsze opracowanie wychodzi naprzeciw postawionym wyzwaniom i jest jednym z nielicznych badań nad kontraktem psychologicznym w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Wyniki badania sugerują, że postrzegana przez pracowników pełna realizacja kontraktu psychologicznego ma pozytywny wpływ na podejmowanie przez pracowników postaw i zachowań korzystnych do zwiększania ich indywidualnych wyników pracy.

Po trzecie, w większości badań nad kontraktem psychologicznym, wykorzystywano do badań dane ilościowe (Rousseau, 1989: 121–139; Robinson, Rousseau, 1994: 245–259). Morrison i Robinson (1997: 226–256) zasugerowali wykorzystanie bardziej jakościowych technik badawczych, np. wywiadów pogłębionych IDI lub zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), jako sposobu na zidentyfikowanie czynników wpływających na postrzeganie przez pracowników realizacji kontraktu psychologicznego lub jego naruszenia. Wykorzystanie w procesie badawczym

badania ilościowych i jakościowych jednocześnie, może dostarczyć naukowcom dowodów potrzebnych do lepszego zrozumienia kwestii związanych z zasobami ludzkimi w dzisiejszym wielonarodowym kontekście organizacyjnym (Kiessling, Harvey, 2005: 22–45). W celu zrozumienia dynamiki kontraktu psychologicznego pracowników, badacze wezwali do przeprowadzenia badań wielopłaszczyznowych (Conway, Briner, 2009: 71–130; Rousseau, Schalk, 2000). Niniejsze badania zostały przeprowadzone przy użyciu podejścia wielopłaszczyznowego w celu triangulacji i uzyskania bardziej kompleksowych i znaczących danych. Podejście wielopłaszczyznowe pozwoliło wzmocnić autentyczność, jakość i wiarygodność danych oraz lepiej uchwycić rozumienie kontraktu psychologicznego w kontekście polskiej kultury organizacyjnej.

Przeprowadzenie badań z uwzględnieniem polskich warunków i kultury organizacyjnej niesie kilka praktycznych implikacji, które mogą pomóc organizacjom z funkcjonującą polską kulturą organizacyjną i ich przedstawicielom (menedżerom, przełożonym) w zrozumieniu i zarządzaniu kontraktami psychologicznymi w ramach nawiązywanych relacji pracownik–pracodawca. Po pierwsze, wyniki płynące z badania mogą stanowić pomoc menedżerom w zrozumieniu oczekiwań pracowników w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Pracownicy mogą mieć liczne oczekiwania wobec swoich pracodawców, ale jedynie część z nich faktycznie obiecanych jest formalnie lub nieformalnie potwierdzana przez organizację. Tylko te oczekiwania, które wynikają z domniemanych lub wyraźnych obietnic pracodawcy, stają się częścią kontraktu psychologicznego (Robinson, 1996: 574–599). Przeprowadzone badania wskazują menedżerom i przełożonym, że kontrakty psychologiczne nie są kształtowane wyłącznie przez przekonania, wartości, wyobrażenie i pragnienia jednej ze stron (pracownika), ale są uwarunkowane, przynajmniej częściowo, przez działania (obietnice) drugiej strony (menedżera i przełożonego). Rozumienie dynamicznego charakteru kontraktu psychologicznego umożliwi pracodawcy przewidywanie zachowań pracowników i wykorzystywanie odpowiednich praktyk HR wpływających na kształtowanie postaw i zachowań związanych z pracą, co przynosi efekty w postaci realizacji celów organizacji (Schalk, Roe, 2007: 167–182). Ważne jest, aby organizacje i ich menedżerowie (kierownicy, przełożeni) zarządzali oczekiwaniami pracowników w celu ułatwienia uzyskiwania od nich pozytywnych wyników i zmniejszenia negatywnych skutków z powodu naruszenia warunków nawiązanego kontraktu. Organizacje powinny być transparentne i skutecznie komunikować się ze swoimi pracownikami na temat składanych obietnic lub dynamicznie zachodzących sytuacji biznesowych oraz innych czynników spoza środowiska organizacyjnego, które mogą mieć wpływ lub ograniczać zdolność do wypełniania obietnic złożonych pracownikom.

Po drugie, przeprowadzone badania dowodzą, że pewien stopień niezrealizowania kontraktu psychologicznego jest dość powszechny wśród firm z polską kulturą organizacyjną. Większość pracowników, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione i wypełniano kwestionariusze ankiety, doświadczyła w swoim stosun-

ku pracy jakiejś formy naruszenia kontraktu psychologicznego. Niewiele organizacji wie, jak efektywnie zarządzać swoimi pracownikami w realiach polskiej gospodarki, a także perspektywie światowych trendów gospodarczych i nieprzewidzianych sytuacji, takich jak pandemia COVID-19. Przeprowadzone badania wskazują, które praktyki HR w polskiej kulturze organizacyjnej oraz jakie działania w ramach podejmowanych praktyk należy realizować, by sprawniej zarządzać oczekiwaniami pracowników.

Po trzecie, wyniki badań obu perspektyw badawczych sugerują, że realizowanie kontraktu psychologicznego prowadzi do podejmowania przez pracowników określonych postaw i zachowań, sprzyjając tym samym zwiększeniu indywidualnych wyników pracy. Niniejsze badanie może stać się pomocne menedżerom HR w określeniu, które praktyki HR prowadzą do lepszych indywidualnych wyników w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Ponadto, zwiększone zaangażowanie w pracę i wysoka motywacja pracowników pozytywnie wpływa na wydajność organizacyjną i konkurencyjność firmy na rynku (Pellet, 2015: 4–6), ale zgodnie z zaleceniami Guesta (2011: 3–13) oraz Sandersa i współpracowników (2014: 489–503), nie każda praktyka HR może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Implikacją, wynikającą z przeprowadzonych badań, dla przedstawicieli organizacji w kontekście polskiej kultury organizacyjnej jest implementowanie tylko tych praktyk HR, wynikających z dopasowania praktyk do uwarunkowań związanych z pracownikiem i organizacją.

Ogólną konkluzją z uzyskanych wyników badań jest to, że wypełnienie kontraktu psychologicznego przekłada się na szereg pozytywnych wyników pracy. Ponieważ stosunek pracy ulega ciągłej transformacji, zrozumienie i zarządzanie kontraktami psychologicznymi w ramach relacji pracownik–organizacja będzie ważnym aspektem zarówno dla badaczy, jak i praktyków. Przy dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach zewnątrz- i wewnątrzorganizacyjnych, czasami naruszenie kontraktu staje się nieuniknione. Badacze z zakresu nauk o zarządzaniu konsekwentnie realizują badania, skupiające się na pośredniczącej roli kontraktu psychologicznego (Latorre i in., 2019: 1–15; Uen i in., 2009: 215–223; Rogozińska-Pawełczyk, 2019: 9–23). Niniejsze badanie wniosło wkład do istniejącej literatury, badając pośredniczącą rolę wypełniania założeń kontraktu psychologicznego w relacji pomiędzy sześcioma praktykami HR a wynikami pracy pracowników w kontekście polskiej kultury organizacyjnej. Badanie poszerzyło również wiedzę na temat pozytywnego znaczenia czterech postaw i zachowań pracowniczych w zwiększaniu indywidualnych wyników pracy pracowników w sytuacji realizacji założeń kontraktu psychologicznego.

Podsumowując, wyniki badań opisane w niniejszej monografii stanowią pierwszy krok w kierunku określenia, zbadania i zaproponowania do implementacji w firmach zgodnych kulturowo praktyk HR w polskiej kultury organizacyjnej. Jednocześnie przetestowano teoretyczny model, który może nieść istotne praktyczne implikacje dla przyszłych badań nad pośredniczącą rolą kontraktu

psychologicznego w procesie oddziaływania różnych praktyk HR na wyniki pracy. Ponieważ menedżerowie HR stoją przed wieloma wyzwaniami związanymi z otoczeniem biznesowym, jakim jest globalizacja, różnorodność pracowników, postęp technologiczny oraz nieustające zmiany w środowisku ekonomiczno-polityczno-prawnym, skuteczne zarządzanie oczekiwaniami pracowników w ramach kontraktu psychologicznego będzie odgrywało ważną rolę w sprostaniu wyzwaniom przez współczesne polskie organizacje. Wyniki badań mogą stanowić pomoc menedżerom w maksymalizowaniu wyników ich działań w zakresie HR poprzez lepsze zrozumienie i zarządzanie kontraktami psychologicznymi.

### **Implikacje dla praktyki**

Poniżej przedstawiono najważniejsze implikacje i zalecenia dla organizacji z tytułu sprawnego zarządzania kontraktem psychologicznym.

Pierwsze zalecenie dotyczy jednoznaczności rozumienia wzajemnych zobowiązań związanych z relacjami wymiany z punktu widzenia pracownika i organizacji. Istotne staje się jednoznaczne rozumienie przez menedżerów postrzegania swoich obowiązków organizacyjnych wobec zatrudnianych pracowników. Organizacje, w ramach podejmowanych działań personalnych, powinny zapewnić stałą możliwość ustanowienia i renegotjowania warunków kontraktów psychologicznych. Pomocne w tym obszarze mogą stać się regularne spotkania kierownictwa z pracownikami i otwarta komunikacja wewnątrzorganizacyjna. Liczba kontaktów i komunikatów między przedstawicielami różnych szczebli organizacyjnych, a także pomiędzy pracownikami z dłuższym stażem pracy a nowymi pracownikami, ma szczególne znaczenie dla zarządzania kontraktem psychologicznym w organizacji. Stałe i otwarte komunikowanie o tym, co chce się dać i czego oczekuje się w zamian, a także zrozumienie, co druga strona chce dać i czego w zamian oczekuje, ma zasadnicze znaczenie dla kształtowania kontraktów psychologicznych.

Drugą implikacją są obietnice składane przez menedżerów. Kierownictwo powinno systematycznie monitorować realność składanych obietnic oraz je dotrzymywać. Chodzi tutaj głównie o uniknięcie poczucia naruszenia kontraktu, ale także negatywnej percepcji pracownika w tym zakresie.

Trzecią główną rekomendacją jest skupienie się na sytuacji, w której wystąpiło naruszenie kontraktu przez organizację. Łamanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę powoduje u pracownika wystąpienie poczucia zagrożenia i niechęci, towarzyszącej dalszemu rozwijaniu się relacji. W przypadku, gdy pracownik sam łamie kontrakt psychologiczny, może zacząć odczuwać dyskomfort związany z faktem, iż sam sobie może wydać się osobą do końca nie postępującą uczciwie. Ten rodzaj dyskomfortu powoduje, że rosną koszty psychologiczne kontynuowania dalszych relacji, obniża się samopoczucie, a organizacja zaczyna być postrzegana, jako środowisko kojarzące się z niezadowoleniem i obawą. Aby poradzić sobie z powstałym dysonansem, pracownik zaczyna redukować koszty psychologiczne,

oceniając organizację jako małowartościową, we współpracę z którą nie warto wkładać większego wysiłku, a zatem spada jego motywacja i zaangażowanie organizacyjne. Idea zarządzania kontraktem psychologicznym w organizacji zakłada bowiem, że to nie polityka i praktyki HR odpowiednio dobierane przez organizację, ale raczej rozbieżność pomiędzy tym, co pracownik uważa za sprawiedliwie mu zaoferowane a stanem faktycznym będzie wpływać na przybieranie oczekiwanych postaw i zachowań pracownika wobec organizacji. W przypadku, gdy pracownicy postrzegają naruszenie warunków kontraktu, istotnym działaniem w ramach zarządzania kontraktem staje się uczciwa dyskusja przeprowadzona przez kierownictwo na ten temat wraz z wiarygodnym wyjaśnieniem i uargumentowaniem takiego postępowania ze strony organizacji. W przypadku wystąpienia warunków naruszenia kontraktu, organizacje powinny przyjąć działania regulacyjne, pod postacią dopilnowania złożenia odpowiedniej oferty pracownikom, rekompensując im poniesione straty.

Ostatnia rekomendacja dotyczy wskazania kilku czynników wzmacniających podstawę budowy stabilnych stosunków wymiany. W ramach zarządzania kontraktem psychologicznym w organizacji, menedżerowie powinni dbać o zaufanie pracowników, które zwykle jest na wysokim poziomie w początkowej fazie zatrudnienia. Wysoki poziom ufności zwiększa bowiem prawdopodobieństwo akceptowania renegocjowanych zmian w warunkach kontraktu, w wyniku zachodzących zmian organizacyjnych lub dostosowawczych do zewnętrznych warunków otoczenia. Ponadto, ważnym działaniem personalnym jest stałe utrzymanie proceduralnej i interakcyjnej sprawiedliwości organizacyjnej, jak również uczciwości w zakresie tworzenia zrównoważonej wymiany między stronami kontraktu.

### **Ograniczenia i kierunki przyszłych badań**

Podczas prowadzenia procesu badawczego, zwrócono uwagę na pojawiające się ograniczenia oraz zidentyfikowano kilka możliwości rozwinięcia podejmowanej problematyki.

Podjęcie ilościowe zakładało badanie własnych opinii pracowników organizacji, którzy stanowią jedynie jedną stronę relacji pracownik–pracodawca w realizacji kontraktu psychologicznego. Choć pracownicy – respondenci, są najlepszymi reporterami swoich spostrzeżeń, doświadczeń i opinii, to podejście to opiera się na badaniu opinii tylko jednej strony relacji. Składane obietnice w ramach oczekiwania i zobowiązań posiadają cechy dwubiegunowe (Rousseau, McLean, Parks, 1993). Pracownik ma określone lecz subiektywne oczekiwania względem organizacji, a organizacja względem pracownika (Hartley, 2006: 278–292). W ocenie kontraktu psychologicznego, Guest (2011: 3–13) wezwał do badania kontraktu psychologicznego w kontekście HR, jako dwukierunkowej wymiany i włączenia punktu widzenia pracodawcy. W kolejnych badaniach warto jest uwzględnić dwie perspektywy badawcze: pracowniczą i organizacyjną oraz wykorzystać dane



z wielu źródeł (np. postrzeganie składanych obietnic przez przełożonych pracowników, współpracowników oraz inne zdefiniowane grupy ze względu na posiadane cechy demograficzne), aby wzmocnić otrzymane wyniki. Dane zbierane z wielu źródeł zapewnią lepszą możliwość triangulacji danych i zminimalizują częste błędy metodologiczne oraz mogą zapewnić bardziej realistyczny obraz relacji pracownik–organizacja w przypadku realizacji kontraktu psychologicznego.

Inny problem wart rozwinięcia to dynamiczny charakter kontraktu psychologicznego i kształtowanie polityki HR. Gromadzenie danych, zarówno dla badań jakościowych, jak i ilościowych, odbywało się w różnych momentach i przy okazji realizacji dwóch projektów badawczych. W związku z tym, otrzymane dane przekrojowe sprawiają, że trudno jest ustalić związki przyczynowe pomiędzy badanymi zmiennymi. Ponadto, zarządzanie kontraktem psychologicznym w organizacji powinno być konsekwentnie realizowane przez obie strony umowy, z jednoczesną dbałością pracodawców o chęci utrzymywania pozytywnych relacji wewnątrz organizacji z różnymi grupami osób pracujących. Nie powinno ono być traktowane jedynie jako płaszczyzna, na której dochodzi do uzgadniania oczekiwań pracowników i pracodawców, ale jako dynamiczny proces. Wzajemne oczekiwania i zobowiązania ulegają modyfikacji bądź nadawane są im różne priorytety. Ponadto polityka personalna, która kształtowana jest w ramach strategii firmy, podlega także pewnym modyfikacjom. Dopasowanie polityki i praktyk HR do wymagań związanych z wynegocjowanymi warunkami kontraktu nie wydaje się być jednorazowym procesem, zwłaszcza, gdy polityka HR i warunki kontraktu mogą ulec zmianie. Pożądanym byłoby, gdyby kolejne badania uwzględniały dynamikę tego procesu i były prowadzone w określonych odstępach czasowych, by móc lepiej określić związek przyczynowy między zmiennymi.

Oprócz zbadania pośredniczącej roli wypełnienia kontraktu psychologicznego w relacji pomiędzy praktykami HR a indywidualnymi wynikami pracy pracowników, nie podjęto próby zbadania relacji pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników w przypadku, gdy pośredniczą w nich różne rodzaje kontraktów psychologicznych (np. kontrakty transakcyjne i relacyjne). Przyszłe badania powinny uwzględniać również pośredniczącą rolę rodzajów kontraktu psychologicznego w wypełnianiu lub naruszaniu relacji pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników. Ten kierunek badań mógłby również wyjaśnić, dlaczego pracownicy decydują się na odwzajemnienie się w określony sposób za różne rodzaje realizacji kontraktów oraz o tym, jakie działania powinni podjąć pracodawcy w odpowiedzi na realizację kontraktu psychologicznego przez pracowników.

Ponadto kontekst, w jakim prowadzone są badania, jest również ważnym aspektem dla przyszłego poszerzenia zakresu badań. Istotne staje się wykazanie, w jaki sposób wypełnienie kontraktu psychologicznego pośredniczy w relacji pomiędzy praktykami HR a wynikami pracy pracowników w różnych zewnątrz- i wewnątrz-organizacyjnych okolicznościach (np. podczas recesji gospodarczej, w trakcie i po pandemii COVID-19, gdy firmy muszą dokonać ostrych cięć budżetowych, w sy-

tuacji zwolnień, redukcji zatrudnienia, itp.). Badania w zakresie łamania kontraktu psychologicznego i budowania indywidualnych wyników pracy pracowników są słabo rozwinięte. Istnieje duża luka badawcza dotycząca określenia, w jaki sposób pracownicy reagują na gwałtowne zmiany kontekstu pracy, w tym na zmiany warunków umowy.

Ponieważ dane do niniejszego badania zostały zebrane od grupy pracowników zatrudnionych w średnich i dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących w polskiej kulturze organizacyjnej, wyniki badania ze względu na brak reprezentatywności nie mogą być uogólnione dla konkretnych sektorów polskiej gospodarki, a także na pozostałe firmy funkcjonujące w polskiej kulturze organizacyjnej. Rodzi to potrzebę przeprowadzenia badań nad zarządzaniem kontraktem psychologicznym w różnych kontekstach kulturowych i krajowych. Schalk i Soeters (2008) oraz Thomas i Ravlin (2003: 451–471) zasugerowali, że różnice kulturowe mają wpływ na postrzeganie przez pracowników realizacji i naruszeń kontraktu psychologicznego. Uważa się, że kontrakt psychologiczny jest zawierany i utrzymywany zgodnie z socjoekonomicznym, politycznym i kulturowym kontekstem danego kraju. Chociaż przeprowadzono badania mające na celu określenie wpływu kontraktu psychologicznego w różnych kontekstach kulturowych, większość z nich została zrealizowana w kontekście amerykańskim i zachodnioeuropejskim. Autorka niniejszej monografii postuluje za prowadzeniem badań w kierunku zbadania wpływu wypełnienia lub naruszenia kontraktu psychologicznego w kontekście polskiej kultury organizacyjnej oraz innych kultur organizacyjnych krajów europejskich.

Pomimo wskazanych ograniczeń i możliwości rozwinięcia podejmowanej problematyki, wyniki przeprowadzonego badania mogą stać się cennym źródłem informacji dla kolejnych badaczy, podejmujących się dalszej eksploracji tego niezwykłego w swej istocie zjawiska, jakim jest kontrakt psychologiczny.



# Bibliografia

- Adams J.S., 1965, *Inequity in Social Exchange*, „Advances in Experimental Social Psychology”, no. 62, pp. 335–343.
- Adamska K., Grabus M., 2012, *Organizacyjne i osobowe korelaty kontraktu psychologicznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, ss. 101–112.
- Adamska K., Retowski S., 2011, *Verbalization of the psychological contract*, [w:] Z. Nieckarz, M. Lipowski (red.), *Psychologia zarządzania. Współczesne trendy badań*, Wyd. WSAiB, Gdynia.
- Aguinis H., O’Boyle E., Gonzalez-Mulé E., Joo H., 2016, *Cumulative advantage: Conductors and insulators of heavy-tailed productivity distributions and productivity stars*, „Personnel Psychology”, no. 69, pp. 3–66.
- Ahmad S., Schroede R.G., 2003, *The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences*, „Journal of Operations Management”, no. 21, pp. 19–43.
- Ajala E.M., 2012, *Job security, job satisfaction and organizational commitment as correlates of job performance among workers in Lagos State, Nigeria*, „International Journal of Educational Leadership”, no. 4(4), pp. 173–183.
- Akerlof G., 1984, *Gift Exchange and Efficiency Wage Theory*, „American Economic Review”, no. 74, pp. 79–83.
- Akinyele S.T., 2007, *Needs satisfaction: An effective tool for workers commitment to work*, „Research Journal of Business Management”, no. 1(1), pp. 72–79.
- Alcover C.M., Rico R., Turnley W.H., Bolin M.C., 2017, *Understanding the changing nature of psychological contracts in 21<sup>st</sup> century organizations: A multi-foci exchange relationship approach and proposed framework*, „Organizational Psychology Review”, no. 7, pp. 4–35.
- Algashaam N.M., 2015, *Teamwork vs. Individual Responsibility*, „International Journal of Scientific and Engineering Research”, no. 6(10), pp. 286–288.
- Alnuaimi Omar A., Lionel Robert JR P., 2010, *Likoebe M. Maruping. Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement*, „Journal of Management Information Systems”, no. 27(1), pp. 203–230.
- Alvesson M., 2013, *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, California.

- Anastasios D.D., Prodromos Ch., 2019, *Factors affecting employee performance: An empirical approach*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, no. 68(1), pp. 171–193.
- Anbuoli P., Thenpandian N., Sakthivel M., 2016, *HR Challenges and Opportunitites – 2020*, „International Education and Research Journal”, no. 2(8), pp. 105–107.
- Anderson N., Schalk R., 1998, *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 19(7), pp. 637–647.
- Argyris Ch., 1960, *Understanding Organizational Behavior*, The Dorsey Press Inc., Homewood, Illinois.
- Aycan Z., 2005, *The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 16(7), pp. 1083–1119.
- Aycan Z., Al-Hamadi A.B., Davis A., Budhwar P., 2007, *Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: The case of Oman*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 18(1), pp. 11–32.
- Aziri B., 2011, *Job satisfaction: A literature review*, „Management Research and Practice”, no. 3(4), pp. 77–86.
- Bahrami M.A., Barati O., Ghoroghchian M., Montazer Alalfaraj R., Ezzatabadi M.R., 2016, *Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals, Osong Public Health and Research Perspectives*, no. 7(2), pp. 96–100.
- Bakotić D., 2016, *Relationship between job satisfaction and organisational performance*, „Economic Research-Ekonomska Istraživanja”, no. 29(1), pp. 118–130.
- Bal P. M., De Lange A.H., Jansen, P.G.W., Van der Velde M.E.G., 2008, *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 72, pp. 143–158.
- Bal P.M., De Lange A.H., Jansen P.G.W., Velde M., 2013, *A Longitudinal Study of Age Related Differences in Reactions to Psychological Contract Breach*, „Applied Psychology: An International Review”, no. 62, pp. 157–181.
- Bal P.M., De Lange A.H., Zacher H., Van der Heijden B.I.J.M., 2013, *A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 22, pp. 279–292.
- Bal P.M., Smit P., 2012, *The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach*, „Career Development International”, no. 17, pp. 6–24.
- Baleghizadeh S., Gordani Y., 2012, *Motivation and Quality of Work Life among Secondary School EFL Teachers*, „Australian Journal of Teacher Education”, no. 37(7), pp. 30–42.
- Bańka A., Wołoska A., 2006, *Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: analiza typów przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę*, [w:] B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.

- Bankins S., 2010, *Expectations, obligations or promises? A conceptual review and revision of the beliefs comprising the psychological contract*, 24th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference: Managing for Unknowable Futures, 8–10 December, 2010, Adelaide.
- Bankins S., 2014, *Delving into promises: Conceptually exploring the beliefs constituting the contemporary psychological contract*, „Journal of Management and Organization”, no. 20(4), pp. 544–566.
- Batt R., 2004, *Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors and Managers*, „Industrial Relations”, no. 42(1), pp. 183–212.
- Bavik A., Bavik Y.L., 2015, *Effect of Employee Incivility On Customer Retaliation Through Psychological Contract Breach: The Moderating Role of Moral Identity*, „International Journal of Hospitality Management”, no. 50, pp. 66–76.
- Beck-Krala E., 2018, *Ewaluacja systemów wynagrodzeń w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 121(2), ss. 33–47.
- Behery M., Abdallah S., Parakandi M., Kukunuru S., 2016, *Psychological contracts and intention to leave with mediation effect of organizational commitment and employee satisfaction at times of recession*, „Review of International Business and Strategy”, no. 26(2), pp. 184–203.
- Bell R.C., Weaver J.R., 1987, *The dimensionality and scaling of job satisfaction*, „Journal of Occupational Psychology”, no. 60(2), pp. 147–156.
- Bertalanffy L., 1984, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa.
- Bhatia J., 2020, *Work-Life Balance with Special Reference To Women Working In Corporates*, „UGC CARE Journal”, no. 19(2), pp. 397–403.
- Birdi K., Clegg Ch., Patterson M., Robinson A., Stride Ch.B., Wall T.D., Wood S.J., 2008, *The Impact Of Human Resource And Operational Management Practices On Company Productivity: A Longitudinal Study*, „Personnel Psychology”, no. 61(3), pp. 467–501.
- Blau P.M., 2009, *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.
- Blau P.M., 2006, *Exchange of power in social life*, Transaction Publishers, New York.
- Bocchino C.C., Hartman B.W., Foley P.F., 2003, *The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, no. 55(4), pp. 203–214.
- Bohdziewicz P., 2008, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Borkowska S., 1991, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Borkowska S., 2007, *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa.
- Borkowska S., 2010, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Borkowska S., 2011, *Programy praca – życie. Z teorii i praktyki*, IPISS, Warszawa.
- Boselie P., Dietz G., Boon C., 2005, *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, „Human Resource Management Journal”, no. 15(3), pp. 67–94.
- Braekkan K.F., 2012, *High performance work systems and psychological contract violations*, „Journal of Managerial Issues”, no. 24(3), pp. 277–292.

- Bratnicka K., Ingram T., Wronka-Pośpiech M., 2016, *Rozwikłanie zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 111, ss. 213–225.
- Braun V., Clarke V., 2006, *Using Thematic Analysis in Psychology*, „Qualitative Research in Psychology”, no. 3(2), pp. 77–101.
- Brayfield A.H., Crockett W.H., 1955, *Employee Attitudes and Employee Performance*, „Psychological Bulletin”, no. 52, pp. 396–424.
- Bunderson J.S., 2001, *How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 22(7), pp. 717–741.
- Busch P., Bush R.F., 1978, *Women contrasted to men in the industrial salesforce, Job satisfaction, values, role clarity, performance and propensity to leave*, „Journal of Marketing Research”, no. 15(3), pp. 438–448.
- Byrne B.M., 2009, *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd Ed.), Routledge Academic, NJ.
- Cameron K.S., Quinn R.E., 2006, *Diagnosing and changing organizational culture. Reading*, Addison-Wesley.
- Card D., Mas A., Moretti E., Saez E., 2012, *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction*, „American Economic Review”, no. 102(6), pp. 2981–3003.
- Cassar V., Briner R.B., 2009, *Contextualizing the Features of the Psychological Contract: The Case of Malta*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 2(7), pp. 677–694.
- Chand M., 2010, *The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel sector*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 21(4), pp. 551–566.
- Chang E., Chin H., 2018, *Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees online ratings*, „Journal of Business Research”, no. 84, pp. 175–185.
- Chelagat L.J., Kiprop P.Ch., Kemboi A., 2015, *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*, „International Journal of Business, Humanities and Technology”, no. 5(4), pp. 55–61.
- Chen Z.X., Tsui A.S., Zhong L., 2008, *Reactions to psychological contract breach: A dual perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 29, pp. 527–548.
- Cheng G.H.-L., Chan D.K.-S., 2008, *Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review*, „Applied Psychology”, no. 57(2), pp. 272–303.
- Cheng Y.-C., Yeh H.-T., 2009, *From concepts of motivation to its application in instructional design: Reconsidering motivation from an instructional design perspective*, „British Journal of Education Technology”, no. 40(4), pp. 597–605.
- Cherian J., Jacob J., 2013, *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*, „International Journal of Business and Management”, no. 8(14), pp. 80–88.
- Chi S.S., Chen S., 2007, *Perceived Psychological Contract Fulfillment and Job Attitudes Among Repatriates: An Empirical Study in Taiwan*, „International Journal of Manpower”, no. 28(6), pp. 474–488.

- Chien M.S., Lin C., 2013, *Psychological contract framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 24, pp. 1–14.
- Cho S., Woods R.H., Jang S., Erdem M., 2006, *Measuring Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances*, „International Journal of Hospitality Management”, no. 25(2), pp. 262–277.
- Cho Y.J., Lewis G.B., 2012, *Turnover intention and Turnover Behavior Implications for Retaining Federal Employees*, „Review of Public Personnel Administration”, no. 32, pp. 4–23.
- Choi D., Oh I.-S., Colbert A.E., 2015, *Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture*, „Journal of Applied Psychology”, no. 100(5), pp. 1542–1567.
- Chrisidu-Budnik A., 2016, *Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 241, ss. 63–71.
- Chudzicka-Czupała A., 2013, *Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka*, „Chowanna”, nr 1, ss. 13–38.
- Clark-Carter D., 2010, *Quantitative research methods: Gathering and making sense of numbers. Healthcare research: A textbook for students and practitioners*, first edition, John Wiley and Sons Ltd, Sussex.
- Clinton M., Guest D., 2013, *Testing universalistic and contingency HRM assumptions across job levels*, „Personnel Review”, no. 42(5), pp. 529–551.
- Conway N., Briner R.B., 2009, *Fifty Years of Psychological Contract Research: What do We Know and What are the Main Challenges?*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology”, no. 24, pp. 71–130.
- Cooper S., Cant R., Porter J., Missen K., Sparkes L., McConnell-Henry T., Endacott R., 2013, *Managing patient deterioration: Assessing teamwork and individual performance*, „Emergency Medicine Journal”, no. 30, pp. 377–381.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Conway N., 2009, *Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology”, no. 90, pp. 774–781.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Kessler I., 2002, *Exploring reciprocity through the lens of psychological contract: Employees and employer perspectives*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 11, pp. 69–86.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Shore L.M., 2007, *The employee-organization relationship: Where do we go from here?*, „Human Resource Management Review”, no. 17, pp. 166–179.
- Creswell J.W., 2013, *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Cummins J., Mullin R., 2010, *Sales promotion: How to create, implement and integrate campaigns that really work*, Kogan Page Publishers, London.
- Czapiński J., Panek T., 2015, *Diagnoza społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu społecznego, Warszawa.
- Dabos G.E., Rousseau D.M., 2004, *Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers*, „Journal of Applied Psychology”, no. 89, pp. 52–72.



- Danford A., 2003, *Workers, unions and the high performance workplace*, „Work, Employment and Society”, no. 17(3), pp. 569–587.
- De Cuyper N., Schreurs B., Vander Elst T., Baillien E., De Witte H., 2014, *Exemplification and perceived job insecurity. Associations with self-rated performance and emotional exhaustion*, „Journal of Personnel Psychology”, no. 13(1), pp. 1–10.
- De Vos A., Freese C., 2011, *Sensemaking during organizational entry: Changes in new-comer information seeking and the relationship with psychological contract fulfillment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, no. 84, pp. 288–314.
- De Vos A., Meganck A., 2009, *What HR Managers Do Versus What Employees Value?*, „Personnel Review”, no. 3(1), pp. 45–60.
- De Witte H., 2005, *Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences*, „SA Journal of Industrial Psychology”, no. 31(4), pp. 1–6.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S., 2009, *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Devine F., Baum T., Hearn N., Devine A., 2007, *Cultural diversity in hospitality work: The Northern Ireland experience*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 18(2), pp. 333–349.
- Dewettinck K., Remue J., 2011, *Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network*, „Human Resource Management Review”, no. 21(1), pp. 37–49.
- DHL Global Connectedness Index – 2019 Update, <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf> [dostęp 15.06.2020].
- Dries N., 2013, *The psychology of talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review”, no. 23(4), pp. 272–285.
- Drucker P.F., 2003, *The new realities*, Transaction publishers, New Brunswick (USA) and London (UK).
- Dulac T., Coyle-Shapiro J.A.M., Henderson D.J., Wayne S.J., 2008, *Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations*, „Academy of Management Journal”, no. 51, pp. 1079–1098.
- Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., 2001, *Reciprocation of Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology”, no. 1(86), pp. 42–51.
- Elst D., Meurs D., 2015, *Positive Management: The Relationship Between the Psychological Contract, Employee Engagement and Organisational Commitment*, „Journal of Positive Management”, no. 6(4), pp. 39–52.
- Eskiler E., Ekici S., Soyer F., Sari I., 2016, *The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises. Physical Culture and Sport*, „Studies and Research”, no. 69(1), pp. 53–64.
- Faw M.H., 2018, *Supporting the supporter*, „Journal of Social and Personal Relationships”, no. 35, pp. 202–223.
- Fey C.E., Bjorkman I., Pavlovskaya A., 2000, *The Impact of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 1(1), pp. 1–18.

- Finegold D., Wagner K., Mason G., 2000, *National skill-creation systems and career paths for service workers: Hotels in the United States, Germany and the United Kingdom*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 11(3), pp. 497–516.
- 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*, Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Geeta K., Pandey K.M., 2011, *Studies on stress management: A case study of avatar steel industries, Chennai, India*, „International Journal of Innovation, Management and Technology”, no. 2(3), pp. 222–228.
- Gephart M.A., Van Buren M.E., 1996, *Building synergy: The power of high performance work systems*, „Training and Development”, no. 50(10), p. 2136.
- Gerpott F.H., 2015, *The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions*, „Zeitschrift Für Personalforschung”, no. 29(3/4), pp. 214–234.
- Gholipour A.S., Einolhazadeh H., 2017, *The mediating effect of leader–member exchange in relationship with emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention*, „Cogent Business & Management”, no. 4, article 1419795, pp. 1–14.
- Gibbard K., Griep Y., De Cooman R., Hoffart G., Onen D., Zareipour H., 2017, *One big happy family? Unraveling the relationship between shared perceptions of team psychological contracts, person-team fit and team performance*, „Frontiers in Psychology”, no. 8, p. 1966.
- Gibbs G., 2011, *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, 2018, <https://www.stat.gov.pl> [dostęp 10.04.2020].
- Gouldner A.W., 1960, *A norm of reciprocity: A preliminary statement*, „American Sociological Review”, no. 25, pp. 161–178.
- Grabowski H., 2013, *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza, Impuls, Kraków.
- Green R., 1994, *Human Motivation: A Psychological Approach*, Wadsworth Publishing, California.
- Griep Y., Cooper C., Robinson S., Rousseau D., Hansen S.D., Tomprou M., Linde B.J., 2019, *Psychological contracts: Back to the future*, [w:] Y. Griep, C. Cooper (red.), *Handbook of research on the psychological contract at work*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Griep Y., Vantilborgh T., 2018, *Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 104, pp. 141–153.
- Guest D.E., 2011, *Human resource management and performance: Still searching for some answers*, „Human Resource Management Journal”, no. 21, pp. 3–13.
- Guzzo R.A., Noman K.A., 1994, *Human resource practices as communications and the psychological contract*, „Human Resource Management”, no. 33(3), pp. 447–462.
- Hackman J.R., Oldman G.R., 1975, *Development of the job diagnostic survey*, „Journal of Applied Psychology”, no. 60(2), pp. 159–170.
- Hackman R., Oldham G.R., 1980, *Work Redesign*. Reading, Addison Wesley, MA.
- Hamilton S.M., Treuer K.V., 2012, *An examination of psychological contracts, careerism and ITL*, „Career Development International”, no. 17(5), pp. 475–494.

- Hanaysha J., 2016, *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, no. 229, pp. 289–297.
- Hanaysha J., 2016, *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, no. 229, pp. 289–297.
- Hararia M.B., Thompson A.H., Viswesvaran Ch., 2018, *Extraversion and job satisfaction: The role of trait bandwidth and the moderating effect of status goal attainment*, „Personality and Individual Differences”, no. 123(1), pp. 14–16.
- Harris S., Gurchensky A.L., 2019, *The Sierra-Cedar 2019–2020 HR Systems Survey White Paper, 22nd Annual Edition*, [https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/Sierra-Cedar\\_2019-2020\\_HRSystemsSurvey\\_WhitePaper.pdf](https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/Sierra-Cedar_2019-2020_HRSystemsSurvey_WhitePaper.pdf) [dostęp 20.06.2020].
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*, „Journal of Applied Psychology”, no. 87(2), pp. 268–279.
- Hartley N.T., 2006, *Management history: An umbrella model*, „Journal of Management History”, no. 12(3), pp. 278–292.
- 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”, no. 51, pp. 158–170.
- Hartog D.N.D., Boon C., Verburg R.M., Croon M.A., 2012, *HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test*, „Journal of Management”, no. 39(6), pp. 1637–1666.
- Hemmatinezhad M., Shafiee S., Sharari M., Hemmatinezhad M., 2012, *The relation between organizational culture and creativity: A case study on physical education experts in Education Administrations*, „International Journal of Sport Studies”, no. 2(1), pp. 69–78.
- Hofstede G., 2011, *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*, Online Readings in „Psychology and Culture”, no. 2(1), pp. 1–18.
- Hofstede G., 1980, *Culture’s Consequences: International Differences in Workrelated Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede G., 1993, *Cultural Constraints in Management Theories*, „Academy of Management Executive”, no. 7(1), pp. 81–93.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2005, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2nd Ed., McGraw Hill, New York.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Ed., McGraw Hill, New York.
- House R.J., Javidan M., Dorfman P., 2004, *Project GLOBE: An Introduction*, „Psychology an International Review”, no. 50(4), pp. 492–494.
- Huczynski A.A., Buchanan D.A., 2001, *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times Prentice Hall, Harlow, Essex (fourth edition).
- Ilies R., Judge T.A., 2003, *On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality*, „Journal of Applied Psychology”, no. 88(4), pp. 750–759.
- International Labour Organization, April 24, 2020, <https://www.ilo.org/global/> [dostęp 6.05.2020].

- Jackson T., 2020, *The legacy of Geert Hofstede*, „International Journal of Cross Cultural Management”, no. 20, pp. 1, 3–6.
- Jalagat R., 2016, *Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship*, „International Journal of Management and Economics”, no. 5(6), pp. 36–43.
- Jemsittiparsert K., Wajeetongratana P., 2019, *The Role of Organizational Culture and It Competency in Determining the Supply Chain Agility in the Small and Medium-Size Enterprises*, „International Journal of Innovation, Creativity and Change”, no. 5(2), pp. 416–431.
- Jex S., 2002, *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley and Sons, Inc, New York, NY.
- Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C., 2012, *How does human resource management influence organisational outcomes? A meta-analytic investigation*, „Academy of Management Journal”, no. 55(6), pp. 1264–1294.
- Johnson J.L., O’Leary-Kelly A.M., 2003, *The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 24, pp. 627–647.
- Juchnowicz M., 2011, *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzania kapitałem ludzkim, Metodyka badania, opisy przypadków*, OW SGH, Warszawa.
- Juchnowicz M., Kinowska H., 2017, *Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych*, [w:] W.A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Juszczuk S., 2013, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Kahn W.A., 1990, *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „The Academy of Management Journal”, no. 33(4), pp. 692–724.
- Kanungo R.M., Jaeger A.F., 1990, *Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries*, [in:] A.F. Jaeger, R.N. Kanungo (ed.), *Management in Developing Countries*, Routledge, London.
- Kątnik J., 2011, *Analiza i ocena wskaźników pomiaru rentowności przedsiębiorstwa jako instrument jego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 863, ss. 143–160.
- Katou A.A., Budhwar P.S., 2012, *The Link Between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance: The Case of the Greek Service Sector*, „Thunderbird International Business Review”, no. 54(6), pp. 793–809.
- Kats M.M., Van Emmerik I.H., Blenkinsopp J., Khapova S.N., 2010, *Exploring the associations of culture with careers and the mediating role of HR practices*, Career Development International.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., 2001, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Kawka T., 2017, *Zaangażowanie i partycypacja finansowa – fundamenty kształtowania wysokiej motywacji pracowników we współczesnej przestrzeni organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 43(1), ss. 27–39.

- Kaya N., 2006, *The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship On Firm Performance: Evidence of Turkish Firms*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 17(12), pp. 2074–2090.
- Kelly M., Soles R., Garcia E., Kundu I., 2020, *Job Stress, Burnout, Work-Life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction Among Pathology Residents and Fellows*, „American Journal of Clinical Pathology”, no. 153(4), pp. 449–469.
- Khaldoun I.A., 2020, *Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE)*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 31(2), pp. 303–334.
- Khan I.U., 2018, *The role of organizational justice and culture in relationships between leadership styles and employees' performance*, Dera Ismail Khan, Gomal University.
- Khoreva V., Wechtler H., 2018, *HR practices and employee performance: The mediating role of well-being*, „Employee Relations”, no. 40(2), pp. 227–243.
- Kickul J., Lester S.W., Belgio E., 2004, *Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach: A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese*, „International Journal of Cross Cultural Management”, no. 4(2), pp. 229–252.
- Kiessling T., Harvey M., 2005, *Strategic Global Human Resource Management Research in The Twenty-First Century: An Endorsement of the Mixed Methods Research Methodology*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 16(1), pp. 22–45.
- King B.M., Minium E.W., 2009, *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kluckhohn C., 1951, *Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*, [in:] T. Parsons, E.A. Shils (ed.), *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L., 1961, *Variations in value orientations*. Row, Peterson, Evanston, IL.
- Kmiotek K., 2016a, *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(27), ss. 81–90.
- Kmiotek K., 2016b, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna 28 Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Kolb D.A., 1972, *Organisational psychology. An experimental approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Konecki K., 2010, *W stronę socjologii jakościowej: badanie kultur, subkultur i światów społecznych*, [w:] J. Leoński, M. Fitemicka-Gorzko (red.), *Kultury, subkultury i światy społeczne w badaniach jakościowych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Konrad A.M., 2006, *Engaging Employees Through High-Involvement Work Practices*, „Ivey Business Journal”, no. 15, pp. 1–6.
- Kooij D.T., Bal P.M., Kanfer R., 2014, *Future time perspective and promotion focus as determinants of intraindividual change in work motivation*, „Psychology and Aging”, no. 29(2), p. 319.
- Kour J., El-Den J., Sriratanaviriyakul N., 2019, *The Role of Positive Psychology in Improving Employees' Performance and Organizational Productivity: An Experimental Study*, „Procedia Computer Science”, no. 161, pp. 226–232.

- Koźmiński A., Piotrowski W., 1999, *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- KPMG, 2010, April 2010: Recent study reveals job security more important than pay and benefits for university students, <http://staceybrandall.wordpress.com/2010/04/06/april-2010-recent-study-reveals-job-security-more-important-than-pay-and-benefits-for-university-students/> [dostęp 15.06.2020].
- Kreitner R., Kinicki A., 2007, *Organizational Behavior*, 7th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, MA.
- Kreitner R., Kinicki A., 2008, *Organizational Behavior*, 8th ed., McGraw-Hill, Sydney.
- Krishna G., Prasad N., 2012, *Transforming HR professionals to business partners*, „European Journal of Business and Management”, no. 4(4), pp. 29–34.
- Krivokapic-Skoko B., O'Neill G., 2008, *University Academics' Psychological Contracts in Australia: A Mixed Method Research Approach*, „Electronic Journal of Business Research Methods”, no. 6(1), pp. 61–72.
- Krueger J., Killham E., 2017, The Innovation Equation, „Gallup Business Journal”, April, <http://businessjournal.gallup.com/> [dostęp 20.06.2020].
- Krzyżko M., 2009, *Podstawy wielowymiarowego wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., 2015, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, nr 66(2), ss. 277–284.
- Landreth H., Collander D.C., 1998, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Latané B., 1981, *The psychology of social impact*, „American Psychologist”, no. 36(4), pp. 343–356.
- Latorre F., Ramos J., Gracia F.J., Tomas I., 2019, *How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels*, „European Management Journal”, no. 12, pp. 1–15.
- Lee C., Liu J., Rousseau D.M., Hui Ch., Chen Z.X., 2011, *Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts*, „Human Resource Management”, no. 5(2), pp. 201–226.
- Lee H., Park J.H., Ngan S.C., Tian T.S., 2017, *Vertical fit of HR practices and organizational culture: A case of a large-sized Korean conglomerate*, „Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship”, no. 5(2), pp. 122–138.
- Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade L.S., Drake B., 2009, *Strategic human resource management: The evolution of the field*, „Human Resource Management Review”, no. 19(2), pp. 64–85.
- Lepak D., Gowan M., 2010, *Human Resource Management, Managing employees form competitive advantage*, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ.
- Lepak D.P., Taylor M.S., Tekleab A., Marrone J.A., Cohen D.J., 2007, *An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees*, „Human Resource Management”, no. 46, pp. 223–246.

- Lester S.W., Kickul J., 2001, *Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations*, „Human Resource Planning”, no. 24(1), pp. 10–21.
- Lester S.W., Kickul J.R., Bergmann T.J., 2007, *Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 28(2), pp. 191–208.
- Lester S.W., Turnley W.H., Bloodgood J.M., Bolino M.C., 2002, *Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 23(1), pp. 39–56.
- 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”, no. 55, pp. 1–10.
- Linder J.R., 1998, *Understanding Employee Motivation*, „Journal of Extension”, no. 36(3), pp. 1–5.
- Lipińska-Grobelny A. (red.), 2007, *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lo S., Aryee S., 2003, *Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach*, „Journal of Management Studies”, no. 40(4), pp. 1005–1020.
- Łochnicka D., 2015, *Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, no. 4(25), pp. 60–77.
- Lockwood N.R., 2007, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, „HR Magazine”, no. 3, pp. 1–11.
- Lorsch J.W., McTague E., 2016, *Nie zrzucaj winy na kulturę*, „Harvard Business Review”, nr 6, ss. 980–995.
- Lub X.D., Blomme R.J., Bal P.M., 2011, *Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior: A New Deal for New Generations?*, „Advances in Hospitality and Leisure”, no. 7, pp. 109–130.
- Lubrańska A., 2014, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(96), ss. 109–124.
- Ludwiczynski A., Szmida Cz., 2017, *Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3(45), ss. 119–139.
- Ma G., Blenkinsopp J., Armstrong S., 2020, *Same words, different worlds: Exploring differences in researcher and participant understandings of promise and obligation in the psychological contract*, „Journal of Management and Organization”, no. 26(1), pp. 95–109.
- Macko M., 2009, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Maheshwari S., Vohra V., 2015, *Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change*, „Journal of Organizational Change Management”, no. 28(5).
- Manolopoulos D., 2008, *An evaluation of employee motivation in the extent public sector in Greece*, „Employee Relationship”, no. 30(1), pp. 63–85.

- Mazur K., 2011, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik–organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- McCarthy I.P., Lawrence T.B., Wixted B., Girdon B.G., 2010, *A multidimensional conceptualization of environmental velocity*, „Academy of Management Review”, no. 26(4), pp. 604–626.
- McDonald N., Corrigan S., Daly C., 2000, *Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organizations*, „Safety Science”, no. 34(1/3), pp. 151–176.
- Mendez L., Serrani L., 2015, *Work-Life Balance and the Economic Crisis*, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge.
- Michalak M., 2013, *Możliwości rozwoju jako jeden z elementów warunkujących satysfakcję zawodową*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 67, ss. 19–28.
- Michie J., Sheehan-Quinn M., 2001, *Labor Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance*, „British Journal of Management”, no. 12(4), pp. 287–306.
- Millikin J.P., Hom P.W., Manz C.C., 2010, *Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity*, „The Leadership Quarterly”, no. 21(5), pp. 687–702.
- Miś A., 2007, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Moczyłowska J.M., 2013, *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 4(43), ss. 162–171.
- Moczyłowska J.M., 2015, *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1202(61), ss. 153–162.
- Morrison E.W., Phelps C.C., 1999, *Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change*, „Academy of Management Journal”, no. 42(4), pp. 403–419.
- Morrison E.W., Robinson S.L., 1997, *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, „Academy of Management Review”, no. 22(1), pp. 226–256.
- Moszkowicz M., 2000, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W., 1979, *The Assessment of Organizational Commitment*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 14, pp. 224–247.
- Murphy C., Klotz A.C., Kreiner G.E., 2017, *Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research*, „Human Resource Management Review”, no. 27, pp. 291–305.
- Naidu S., Pathak R.D., Chand A., 2013, *Human resource management in the Fiji Islands*, [w:] A. Varma, P.S. Budhwar (ed.), *Human Resource Management in the Asia Pacific*, Routledge, Abingdon, pp. 241–258.
- Nelson D.L., Quick J.C., 2009, *Organizational behaviour*, South Western Cengage Learning, USA.
- Niculita Z., 2015, *The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees*, „Procedia Economics and Finance”, no. 32, pp. 1042–1049.
- Niehoff B.P., Brian P., Paul R.J., 2001, *The just workplace: Developing and maintaining effective psychological contracts*, „Review of Business”, no. 22(1/2), pp. 5–8.
- Nielsen B., Mearns K., Matthiesen B., Eid J., 2011, *Using the Job Demands-Resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations*, „Scandinavian Journal of Psychology”, no. 52, pp. 465–475.



- Nohria N., Groysberg B., Lee L.E., 2008, *Employee Motivation: A Powerful New Model*, „Harvard Business Review”, no. 86(7/8), pp. 78–84.
- Nowell L.S., Norris J.M., 2017, *Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria*, „International Journal of Qualitative Methods”, no. 16, pp. 1–13.
- Nurperihan T., Hatice U., 2017, *The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses?*, „Journal of Economics and Management”, no. 28(2), pp. 90–111.
- Oblój K., 2017, *Praktyka strategii firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Okabe N., 2018, *Interaction of Psychological Contract Violation and Emotional Labour: Recovery of Organizational Trust and Job Satisfaction*, [in:] M.T. Leung, L.M. Tan (ed.), *Applied Psychology Readings*, Springer, Singapore.
- O'Reilly Ch., Tushman M., 2013, *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*, „Academy of Management”, no. 27(4), pp. 324–338.
- Organ D., 1990, *The motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, „Research in Organizational Behavior”, no. 12, pp. 43–72.
- Oshagbemi T., 1999, *Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures?*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 14(5), pp. 388–403.
- Oshagbemi T., Hickson C., 2003, *Some aspects of overall job satisfaction: A binomial Logit model*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 18(4), pp. 357–367.
- Osho G., Ashe C., Wickramatunge J., 2006, *Correlation of Morale, Productivity and Profit in Organizations*, „National Social Science Journal”, no. 26(1), pp. 108–115.
- Ostroff C., Bowen D., 2016, *Reflections on the 2014 Decade Award: Is there strength in the construct of HR system strength?*, „Academy of Management Review”, no. 41, pp. 196–214.
- Ovidiu-Dobre I., 2013, *Employee motivation and organizational performance*, „Review of Applied Socio-Economic Research”, no. 5(1), pp. 53–60.
- Paluchowski W.J., 2010, *Spór metodologiczny czy spór koncepcji – badania ilościowe vs jakościowe*, „Roczniki Psychologiczne”, t. 13(1), ss. 7–22.
- Pascal P., Grima F., Bernardeau D., 2013, *When subordinates feel supported by managers: Investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes*, „International Review of Administrative Sciences”, no. 79(4), pp. 681–700.
- Pasztelańska J., 2016, *Zaharowany jak Polak. Pracujemy do granic wytrzymałości, bo chcemy?*, „Gazeta Prawna”, <http://serwis.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/970525,zaharowani-polacy-zaharowanipolacy.html> [dostęp 8.06.2020].
- Pathak R.D., Budhwar P.S., Singh V., Hannas P., 2005, *Best HRM practices and employees psychological outcomes: A study of shipping companies in Cyprus*, „South Asian Journal of Management”, no. 12(4), s. 7.
- Pellet L., 2015, *How to Get Out of the World of Swirl and into Strategic Calm: Today's HR Imperative*, „Workforce Solutions Review”, no. 6(5), ss. 4–6.
- Peng K.Z., Wong C., Song J.L., 2016, *How Do Chinese Employees React to Psychological Contract Violation?*, „Journal of World Business”, no. 51(5), pp. 815–825.
- Petersen B.K., 2014, *Justice and culture in the perception of compensation fairness*, „Argumenta Oeconomica Cracoviensia”, no. 11, pp. 9–24.

- Pfeffer J., 2005, *Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People*, „Academy of Management Executive”, no. 19(4), pp. 95–106.
- Pink D.H., 2011, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa.
- Pocztowski A., 2000, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Pocztowski A., 2019, *Kontekst ZZL w praktyce i badaniach naukowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6(131), ss. 17–33.
- Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D., 2009, *Individual- and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*, „Journal of Applied Psychology”, no. 94(1), pp. 122–141.
- Preacher K.J., Hayes A.F., 2004, *SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation model*, „Behavior Research Methods, Instruments, and Computers”, no. 36(4), pp. 717–731.
- Psycones, 2006, *Psychological contracts across employment situations*, [www.uv.es/~psycon/](http://www.uv.es/~psycon/) [dostęp 25.05.2020].
- Raeder S., Knorr U., Hilb M., 2012, *Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 23, pp. 3178–3195.
- Rashydan M.A., Marican S., Mohd N.L.K., 2019, *The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework*, „Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences”, no. 15(1), pp. 1–14.
- Redhman M.S., Waheed A., 2011, *An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on Job Performance in the Public Sector Organizations*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, no. 2(9), pp. 167–181.
- Rego P., Lopes M.P., Nascimento J.L., 2016, *Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital*, „Journal of Industrial Engineering and Management”, no. 9(1), pp. 129–151.
- Rehman M.Z.U., Khan M.R., Ziauddin J., Lashari J.A., 2010, *Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences, An empirical evidence from Pakistan*, „African Journal of Business Management”, no. 4(6), pp. 1131–1139.
- Rickett M., 2008, *The casual relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies*, „Journal of Applied Psychology”, no. 93(2), pp. 472–481.
- Ritter J., Anker R., 2002, *Good jobs, bad jobs: Workers evaluation in five countries*, „International Labour Review”, no. 141, pp. 331–345.
- Robak E., 2016, *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 24(2), ss. 82–95.
- Robbins S.P., Judge T.A., 2009, *Organizational Behavior*, 13th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Robbins S.P., Judge T.A., Millett B., Waters-Marsh T., 2008, *Organisational Behavior*, 5th Ed., Prentice-Hall, Australia.

- Roberts J.A., David M.E., 2020, *Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance*, „Personality and Individual Differences”, no. 155, article 109702, pp. 1–8.
- Robinson S.L., 1996, *Trust and Breach of the Psychological Contract*, „Administrative Science Quarterly”, no. 41(4), pp. 574–599.
- Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M., 1994, *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Journal”, no. 37(1), pp. 137–152.
- Robinson S.L., Morrison E.W., 1995, *Organizational Citizenship Behavior: A Psychological Contract Perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 16, pp. 289–298.
- Robinson S.L., Rousseau D.M., 1994, *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 15(3), pp. 245–259.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2019, 2019, GUS, Warszawa.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2011, *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4, ss. 61–77.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2012, *Rola wynagradzania kompleksowego w kształtowaniu kontraktu psychologicznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5(88), ss. 63–76.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2016a, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, IPiSS, Warszawa.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2016b, *Wpływ wybranych czynników na formowanie kontraktu psychologicznego w organizacji*, „Problemy Zarządzania”, nr 2(59), ss. 103–117.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2018, *Verbalization of the psychological contract in Polish enterprises*, „Journal of East European Management Studies”, no. 23(2), pp. 277–294.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2019, *Significance of the psychological contract for the relationship between highly effective HRM systems and employee productivity*, „Organization and Management”, no. 3(186), pp. 9–23.
- Rogozińska-Pawelczyk A., 2020, *Work satisfaction and the relationship between the psychological contract and an employee's intention to quit. The results of a survey of public administration employees in Poland*, „Journal of East European Management Studies”, no. 20(25), pp. 301–324.
- Roșca D., Sîrbu M., Roșca C., 2008, *The organizational culture and the factors of its formation*, „Economic Science Series. Annals of the University of Oradea”, no. 17(4), p. 561.
- Rószkiewicz M., 2011, *Analiza klienta*, SPSS, Kraków.
- Rousseau D.M., 1989, *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, no. 2, pp. 121–139.
- Rousseau D.M., 1995, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Newbury Park, CA.
- Rousseau D.M., 1998, *Why Workers Still Identify with Organizations?*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 19(3), pp. 217–233.
- Rousseau D.M., 2000, *Psychological Contract Inventory, Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh (PA).
- Rousseau D.M., 2001, *Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, no. 74, pp. 511–541.

- Rousseau D.M., 2010, *The individual–organization relationship: The psychological contract*, [in:] S. Zedeck (ed.), *Handbook of industrial/organizational psychology*, „American Psychological Association”, no. 3, pp. 191–220.
- Rousseau D.M., Sheperling Z., 2003, *Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship*, „Academy of Management Review”, no. 28, pp. 553–570.
- Rousseau D.M., Fried Y., 2001, *Location, location, location: contextualizing organizational research*, „Journal of Organizational Behaviour”, no. 22(1), pp. 1–13.
- Rousseau D.M., McLean Parks J., 1993, *The Contracts of Individuals and Organizations*, [in:] L.L. Cummings, B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Rousseau D.M., Schalk R., 2000, *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ruiz Ulloa B.C., Adams S.G., 2004, *Attitude toward teamwork and effective teaming*, „Team Performance Management”, no. 10(7/8), pp. 145–151.
- Saari L.M., Judge T.A., 2004, *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, „Human Resource Management”, no. 43, pp. 395–407.
- Sanders K., Shipton H., Gomes J., 2014, *Is HR process important? Past, current and future challenges*, „Human Resource Management”, no. 53, pp. 489–503.
- Schaft A., Lub X., Heijden B., Solinger O.N., 2019, *The influence of social interaction on the dynamics of employees’ psychological contracting in digitally transforming organizations*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 27, pp. 1–19.
- Schalk R., Roe R.E., 2007, *Towards a dynamic model of the psychological contract*, „Journal for the Theory of Social Behaviour”, no. 37, pp. 167–182.
- Schalk R., Soeters J., 2008, *Psychological contracts around the globe: Cultural agreements and disagreements*, [in:] P. B. Smith, M.F. Peterson, D.C. Thomas (ed.), *Handbook of cross-cultural management research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Schein E., 2010, *Organization Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E.H., 1965, *Organizational psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Shafiq M., Rana R.A., 2016, *Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan*, „Eurasian Journal of Educational Research”, no. 62, pp. 1–14.
- Shantz A., Arevshatian L., Alfes K., Bailey C., 2016, *The effects of HRM attributions on emotional exhaustion and mediating roles of job involvement and work overload*, „Human Resource Management Journal”, no. 26, pp. 172–191.
- Shapiro D.L., Von Glinow M.A., Zhixing X., 2007, *Toward polycontextually sensitive research methods*, „Management and Organization Review”, no. 3(1), pp. 129–152.
- Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor S.M., Coyle-Shapiro J.A.M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E.W., Porter L.W., Robinson S.L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R., Tsui A.S., Van Dyne L., 2004, *The Employee–Organizational Relationship: A Timely Concept in a Period of Transition*, [in:] J.J. Martocchio (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier, New York, NY.
- Skowron-Mielnik B., 2016, *Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 2(27), ss. 152–163.

- Smolarek M., Sipa M., 2015, *Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 4, ss. 303–315.
- Solinger O.N., 2019, *Person-centrism in psychological contract research: A normative contextual alternative*, [in:] Y. Griep, C. Cooper (ed.), *Handbook of Research on The Psychological Contract at Work*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Solinger O.N., Hofmans J., Bal P.M., Jansen P.G.W., 2016, *Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 37, pp. 494–514.
- Sonnenberg M., 2006, *The Signalling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees. A multi-level perspective*, Erasmus University Rotterdam, ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1> [dostęp 20.05.2020].
- Spring Meetings Press Conference, <https://www.imf.org/en/> [dostęp 16.04.2020].
- Stammen K., 2003, *Bank one, hospital get psychologically healthy workplace awards in Ohio*, Knight Ridder Tribune Business News, Ohio.
- Stavrou E.T., Brewster C., Charalambousa C., 2010, *Human Resource Management and Firm Performance in Europe Through the Lens of Business Systems: Best Fit, Best Practice or Both?*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 21, pp. 933–962.
- Stor M., 2011, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Suazo M.M., Martínez P.G., Sandoval R., 2009, *Creating Psychological and Legal Contracts Through Human Resource Practices: A Signaling Theory Perspective*, „Human Resource Management Review”, no. 19(2), pp. 154–166.
- Suazo M.M., Turnley W.H., 2010, *Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 25, pp. 620–648.
- Suazo M.M., Turnley W.H., Mai-Dalton R.R., 2008, *Characteristics of the Supervisor-Subordinate Relationship as Predictors of Psychological Contract Breach*, „Journal of Managerial Issues”, no. 20(3), pp. 295–312.
- Sung E., Calantone R., Huddleston P., 2020, *Motivators of Prestige Brand Purchase: Testing Cultural (In)stability of Measures Over Time Across the United States, Poland, and South Korea*, „Journal of International Consumer Marketing”, no. 32(1), pp. 15–32.
- Szostek D., 2019, *Kontraproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Talib Z.A., Don Y., Daud Y., Raman A., 2015, *Organizational Culture and Organizational Commitment of Kedah District Education Officers*, „International Journal of Management Sciences”, no. 5(5), pp. 410–419.
- Tamberi M., 2020, *Productivity differentials along the development process: A “MESO” approach*, „Structural Change and Economic Dynamics”, no. 53, pp. 99–107.

- Tanure B., Duarte R.G., 2005, *Leveraging Competitiveness Upon National Culture Traits: The Management of People in Brazilian Companies*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 16(12), pp. 2201–2217.
- Taylor S.M., Tekleab A.G., 2004, *Taking Stock of Psychological Contract Research: Assessing Progress, Addressing Troublesome Issues and Setting Research Priorities*, [in:] J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor, L.E. Tetrick (ed.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford, New York.
- 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 fulfillment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, no. 29(2), pp. 279–293.
- Thomas D.C., Au K., Ravlin E.C., 2003, *Cultural Variation and the Psychological Contract*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 24(5), pp. 451–471.
- Thomas D.C., Fitzsimmons S., Ravlin E., Au K., Ekelund B., Barzantny C., 2010, *Psychological Contracts across Cultures*, „Organization Studies”, no. 31(11), pp. 1437–1458.
- Tomaszewska-Lipiec B., 2014, *Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
- Tomprou M., Hansen S.D., 2018, *Organizational change: Implications for the psychological contract*, [in:] M. Vakola P. Petrou (ed.), *Organizational Change: Psychological Effects and Strategies for Coping*, Taylor & Francis, New York (NY).
- Torlak O., Koc U., 2007, *Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior*, „Management Research News”, no. 30, pp. 581–596.
- Triandis H.C., 1994, *Culture and social behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Trompenaars F., Woolliams P., 2004, *Business across cultures*, John Wiley and Sons, UK.
- Tsai Ch.-J., 2006, *High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms*, „The International Journal of Human Resource Management”, no. 17(9), pp. 1512–1530.
- Tsai Ch.-J., 2014, *The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port*, „The Asian Journal of Shipping and Logistics”, no. 30(3), pp. 373–392.
- Tsui A.S., 2004, *Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research*, „Asia Pacific Journal of Management”, no. 21(1), pp. 491–513.
- Tsui-Hsu Tsai T., Jing Lin A., 2014, *Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations?*, „Chinese Management Studies”, no. 8(3), pp. 397–417.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., 2017, *How Destructive Social Aspects Inhibit Innovation in an Organisation*, „International Journal of Contemporary Management”, no. 16(2), pp. 267–294.
- Turnley W.H., Bolino M.C., Lester L.W., Bloodgood J.M., 2003, *The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-role and Organizational Citizenship Behaviors*, „Journal of Management”, no. 29(2), pp. 187–206.

- Turnley W.H., Feldman D.C., 2000, *Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 21(1), pp. 25–42.
- Uen J.F., Chien M.S., Yen Y.F., 2009, *The Mediating Effects of Psychological Contracts on the Relationship between Human Resource Systems and Role Behaviors: A Multilevel Analysis*, „Journal of Business and Psychology”, no. 24(2), pp. 215–223.
- Uen J.F., Chien S.H., 2004, *Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance of Rand Professionals*, „The Journal of American Academy of Business”, no. 3, pp. 401–405.
- Van der Smissen S., Schalk R., Freese C., 2013, *Organizational change and the psychological contract. How change influences the perceived fulfillment of obligations*, „Journal of Organizational Change Management”, no. 26, pp. 1071–1109.
- Van Dyne L., Vandewalle D., Kostova T., Latham M.E., Cummings L.L., 2000, *Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 21(1), pp. 3–23.
- Vlachos I., 2008, *The Effect of Human Resource Practices on Organizational Performance: Evidence from Greece*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 19(1), pp. 74–97.
- Von Hippel C., Kalokerinos E.K., Henry J.D., 2013, *Stereotype Threat Among Older Employees: Relationship With Job Attitudes and Turnover Intentions*, „Psychology and Aging”, no. 28(1), pp. 17–27.
- Von Treuer K., Fuller-Tyszkiewicz M., Little G., 2014, *The impact of shift work and organizational work climate on health outcomes in nurses*, „Journal of Occupational Health Psychology”, no. 19(4), pp. 453–461.
- Walentek D., 2019, *Koncepcja Work Life Balance a efektywność pracy*, „Archiwum Wiedzy Inżynierskiej”, nr 4(1), ss. 19–21.
- Wang Y.-Ch., Lang Ch., 2019, *Service employee dress: Effects on employee-customer interactions and customer-brand relationship at full-service restaurants*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, no. 50, pp. 1–9.
- Wangithi W., Muceke N., 2012, *Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations*, „International Journal of Business and Social Science”, no. 3(19), pp. 117–122.
- Warwas I., 2019, *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- Wellin M., 2013, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększanie wydajności firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Wells J.D., Valacich J.S., Hess T.J., 2011, *What Signal Are You Sending? How Website Quality Influences Perceptions of Product Quality and Purchase Intentions*, „MIS Quarterly: Management Information Systems”, no. 35(2), pp. 373–396.
- Wilson T.B., 2008, *Total Rewards Strategy*, [in:] L.A. Berger, D. Berger (ed.), *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw Hill Professional, New York.

- Wojtczuk-Turek A., 2016, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wołowska A., 2013, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- World Health Organization, Coronavirus (COVID-19), <https://covid19.who.int/> [dostęp 16.04.2020].
- Wright P.M., Nishii L.H., 2006, *Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis*, Working Paper, Cornell University, NY York.
- Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R., 2005, *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, „Personnel Psychology”, no. 58, pp. 409–446.
- Wu C., Chen T., 2015, *Psychological Contract Fulfillment in The Hotel Workplace: Empowering Leadership, Knowledge Exchange, and Service Performance*, „International Journal of Hospitality Management”, no. 48, pp. 27–38.
- Xiong Z., Ye J., Wang P., 2017, *Psychological Contract and Turnover Intention of dispatched Employees: mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, „Revista de cercetare”, no. 56, pp. 19–43.
- Xu Y., Goedegebuure R., 2005, *Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: Testing the Service-Profit Chain in a Chinese Securities firm*, „Innovative Marketing”, no. 1(2), pp. 49–59.
- Xu YE., Chopik W.J., 2020, *Identifying Moderators in the Link Between Workplace Discrimination and Health/Well-Being*, „Frontiers in Psychology”, no. 11, p. 458.
- Yang M., 2012, *Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment*, „Social Behavior and Personality an International Journal”, no. 40, pp. 31–46.
- Yang Y., Islam D.M.T., 2020, *Work-life Balance and Organizational Commitment: A Study of Field Level Administration in Bangladesh*, „International Journal of Public Administration”, no. 43(16), pp. 1–11.
- Yew Huei T., Nur Naha A.M., Huam H.T., 2014, *Role of OCB and Demographic Factors in the Relationship of Motivation and Employee Performance*, „Intangible Capital”, no. 10(3), pp. 425–447.
- Zhang B., Morris J.L., 2014, *High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China*, „International Journal of Human Resource Management”, no. 25, pp. 68–90.
- Zhao H.A.O., Wayne S.J., Glibkowski B.C., Bravo J., 2007, *The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis*, „Personnel Psychology”, no. 60(3), pp. 647–680.
- Zhike Lv, Ting Xu, 2018, *Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: The mediated effect of person-organization fit*, „International Journal of Human Resources Management”, no. 7–8, pp. 1257–1284.
- Żołnierczyk-Zreda D., 2016, *Kontrakt psychologiczny w świetle elastycznego zatrudnienia pracowników – przegląd badań*, „Medycyna Pracy”, nr 4(67), ss. 529–536.





# Spis rysunków

Rysunek 5.1. Model badawczy	86
Rysunek 7.1. Zweryfikowany, końcowy model badawczy	155



# Spis tabel

Tabela 1.1.	Charakterystyka i wymiary polskiej kultury organizacyjnej na podstawie badań Hofstede (2005; 2010)	20
Tabela 3.1.	Rodzaje kontraktu psychologicznego	50
Tabela 5.1.	Struktura uczestników wywiadów pogłębionych IDI (n = 56)	93
Tabela 5.2.	Wartości współczynników alfa Cronbacha dla badanych konstruktów	98
Tabela 5.3.	Struktura rodzajowa badanej próby (n = 978)	99
Tabela 6.1.	Zidentyfikowane obszary praktyk HR	124
Tabela 7.1.	Test KMO i Bartletta badający czynniki związane z praktykami HR	128
Tabela 7.2.	Opis wariancji dla 6 wymiarów praktyk HR	129
Tabela 7.3.	Podstawowe miary dla sześciu konstruktów i czynników praktyk HR	130
Tabela 7.4.	Test KMO i Bartletta badający czynniki związane z postawami i zachowaniami pracowników	132
Tabela 7.5.	Opis wariancji dla czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników	133
Tabela 7.6.	Podstawowe miary dla czterech wymiarów postaw i zachowań pracowników	134
Tabela 7.7.	Dane wyjściowe dla sześciu konstruktów praktyk HR	136
Tabela 7.8.	Miary CR i AVE dla konstruktów praktyk HR	137
Tabela 7.9.	Współczynniki korelacji między zmiennymi sześciu konstruktów praktyk HR	139
Tabela 7.10.	Dane wyjściowe dla czterech konstruktów postaw i zachowań pracowników	140
Tabela 7.11.	Miary CR i AVE dla czterech konstruktów postaw i zachowań pracowników	140
Tabela 7.12.	Współczynniki korelacji między zmiennymi czterech konstruktów postaw i zachowań pracowników	141
Tabela 7.13.	Dopasowanie początkowego modelu	142
Tabela 7.14.	Istotne parametry wybrane do oszacowania dopasowania modelu badawczego	144
Tabela 7.15.	Dopasowanie zweryfikowanego modelu badawczego	145
Tabela 7.16.	Miary SMC, CR i AVE dla potwierdzenia modelu końcowego	147
Tabela 7.17.	Współczynniki korelacji między konstruktami egzogenicznymi i endogenicznymi	150
Tabela 7.18.	Wyniki weryfikacji hipotez badawczych	152

