Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
nr 26/2011

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Kulturowe uwarunkowania kontraktu psychologicznego na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A.

Streszczenie. W artykule badano związki kultury organizacyjnej i kontraktu psychologicznego oraz szczegółowo opisano tę drugą kategorię w zakresie treści kontraktu, sposobów jego zawierania, skali percepcji kontraktu przez obie jego strony, skali jego bilansowania się, a także znaczenia tej umowy w zarządzaniu organizacją. Oprócz rozważań teoretycznych przedstawione zostało studium przypadku na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A., oparte na badaniach autora, identyfikujących zarówno kulturę organizacyjną firmy, jak i zawierany przez nią kontrakt psychologiczny.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kontrakt psychologiczny, zarządzanie kulturą i kontraktem psychologicznym

Wstęp

W świecie współczesnych organizacji każdy ich członek otoczony jest przez „kontraktowe" zobowiązania. Termin kontrakt często używany jest zamiennie ze słowem umowa, ale bez względu na terminologię, biorąc pod uwagę poziom współzależności personelu każdej organizacji, można powiedzieć, że często jesteśmy zobowiązani umowami-kontraktami z różnymi organizacjami, ich kierownictwem czy też pojedynczymi osobami. Wspólną cechą tych kontraktów jest to, że pomimo iż różnią się stopniem formalizacji, szczegółowością, przedmiotem, który regulują, i sposobem jego postrzegania, wszystkie zawierają opcję wymiany, opcję wzajemności[1].

[1] J. Laszuk, *Kontrakt psychologiczny*, www.abc.com.pl/problem/2022/2 [20.04.2011].

Cecha ta dotyczy również kontraktu psychologicznego, który kształtuje niematerialne aspekty relacji między pracownikiem i pracodawcą. Według Renaty Kaczyńskiej-Maciejowskiej

> Kontrakt psychologiczny to zbiór, najczęściej nie spisanych (nierzadko też nigdy wprost niewypowiedzianych), wzajemnych oczekiwań i powinności pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, będący emocjonalnym uzupełnieniem formalnej umowy, zawartej w ramach stosunku pracy. Kontrakt emocjonalny daje pracownikowi odpowiedzi na dwa ważne pytania związane z jego pracą: czego może on – w granicach rozsądku – oczekiwać od organizacji? i czego – w rozsądnych granicach – organizacja ma prawo oczekiwać od niego?[2]

Drugim atrybutem otoczenia członka organizacji jest wszechobecna kultura organizacyjna, która często jest traktowana jako wyuczone i wspólne dla całej organizacji milczące założenia dotyczące preferowanych przez organizację wartości i norm, na których opiera się codzienne zachowanie jej członków.

Związki kultury organizacyjnej i kontraktu psychologicznego są oczywiste. 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 wręcz tożsamości obu kategorii konsens nie zawsze ma miejsce. Wynika to przede wszystkim z faktu, że wiele elementów kultury pozostaje poza naszą percepcją, a w przypadku kontraktu samo jego zawarcie nie zawsze jest świadome, co wpływa również na ułomną percepcję jego treści.

Każda organizacja charakteryzuje się właściwą tylko sobie kulturą organizacyjną, skomponowaną według oryginalnego wzoru, będącą odzwierciedleniem koncepcji prowadzenia biznesu przez jego właścicieli. Każdą kulturę można jednak standaryzować, wyodrębniając jej cechy dominujące i przyrównując je do teoretycznych modeli. W niniejszym artykule posłużono się w tym zakresie modelem wartości konkurujących opracowanym przez Kima Camerona i Roberta Quinna, a wyróżniającym kulturę klanu, rynku, hierarchii i adhokracji[3]. Polem badawczym jest zdiagnozowana w firmie inwestycyjnej kultura klanu i jej wpływ na treść kontraktu psychologicznego, stopień jego zbilansowania pomiędzy pracodawcą i pracownikami oraz skala percepcji tej umowy u obydwu jej stron.

W tym kontekście celem artykułu jest określenie rodzaju i zakresu wpływu specyficznej kultury klanu na kontrakt psychologiczny, jego treść, sposób percepcji i znaczenie w zarządzaniu organizacją, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i pragmatycznym, odnosząc ten wpływ do warunków funkcjonowania, typu kultury organizacyjnej oraz związanych z tym potrzeb kontraktowych konkretnej organizacji, tj. Domu Maklerskiego WDM S.A.

---

[2] R. Kaczyńska-Maciejowska, *Kontrakt psychologiczny. Nie tylko płaca*, www.fzpep.com.pl/pracodawca/01_05/kontrakt.htm [20.04.2011].

[3] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 36-49.

Do diagnozy kultury organizacyjnej użyto kwestionariusza opracowanego na podstawie koncepcji wartości konkurujących Camerona i Quinna, pozostałe zaś wnioski są rezultatem obserwacji uczestniczącej oraz rozmów i wywiadów z pracownikami i zarządem badanej firmy (autor artykułu jest pracownikiem Domu Maklerskiego WDM S.A.), a także wynikają z badań ankietowych dotyczących problematyki kontraktu psychologicznego.

Kultura organizacyjna i kontrakt psychologiczny – aspekt teoretyczny

Wiele aspektów funkcjonowania człowieka regulują różne kontrakty. Można wręcz zaryzykować tezę, że zawieranie kontraktów wynika z konieczności uporządkowania stosunków międzyludzkich, co jest niezbędne do powstania trwałych, harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją. Oprócz stosunku pracy, czyli więzi prawnej łączącej pracownika i pracodawcę, obowiązuje także niepisany kontrakt psychologiczny, który wiąże się z obustronnymi oczekiwaniami i zobowiązaniami. Oznacza to, „że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menadżerami i innymi osobami w tej organizacji”[4].

Specyfika kontraktu psychologicznego polega na tym, że nie powstaje on w wyniku pojedynczej transakcji. Wszelkie nieformalne umowy, które jednostka zawiera, zawsze wnoszą w relacje jej 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[5]. Jego nieokreśloność podtrzymuje również druga strona umowy, odwołując się do kultury organizacyjnej. Tak naprawdę kontrakt po stronie pracodawcy pisze właśnie kultura organizacyjna, będąc jej demiurgiem wyposażonym w „osobowość” organizacji.

Według Barbary Kożusznik pojęcie kontraktu psychologicznego opiera się więc

> na założeniu, że każdy pracownik i kandydat do pracy ma pewne oczekiwania wobec swojego miejsca zatrudnienia – organizacji – i że sama organizacja oczekuje czegoś od pracownika. Nie chodzi tu tylko o to, ile pracy trzeba wykonać za jaką sumę pieniędzy, co określa formalna umowa między pracodawcą i pracobiorcą, ale także o dodatkowe prawa, przywileje, obowiązki zarówno ze strony pracownika, jak i organizacji[6].

[4] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007, s. 278.

[5] A. Jóźwik, *Specyfika kontraktu psychologicznego w organizacji*, http://psychika.net/2008/08/specyfika-kontraktu-psychologicznego-w.html [25.08.2011].

[6] B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 40.

Ale kontrakt psychologiczny – jak pisze Grażyna Bartkowiak – to nie tylko płaszczyzna, na której dochodzi do uzgadniania oczekiwań pracowników i pracodawców, to również dynamizm.

> Dynamizm kontraktu psychologicznego polega na ciągłym, wzajemnym wpływaniu stron na siebie. Wysokie wymagania ze strony organizacji skłaniają nowo zatrudnionego pracownika do bardziej zaangażowanego działania, a w konsekwencji stwarzają szanse na większe „beneficja"[7].

Kontrakt psychologiczny można zatem traktować jako pewien sposób interpretowania stosunku pracy, determinujący jednocześnie jego elementy[8].

Z punktu widzenia pracowników elementy te najczęściej obejmują[9]:
- uczciwe i godne traktowanie,
- przydział zadań zgodnych z możliwościami,
- nagradzanie adekwatne do wysiłku,
- możliwość wykazania się kompetencjami,
- tworzenie szans rozwoju zawodowego,
- bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia,
- orientację pracodawcy w oczekiwaniach pracowników,
- udzielanie informacji zwrotnych.

Natomiast oczekiwania pracodawców są następujące[10]:
- akceptacja organizacji i jej wartości,
- poświęcenie i oddanie pracy,
- lojalność i rezygnacja z osobistych interesów,
- posłuszeństwo,
- kompetencje,
- udział w budowie pozytywnego obrazu organizacji.

Wymienione elementy to treść kontraktu psychologicznego. Ulegają one oczywiście modyfikacji bądź nadawane są im różne priorytety w zależności od dominującego w organizacji typu kultury organizacyjnej. Dlatego w pierwszym okresie pracy w organizacji, w miarę jak pracownik gromadzi informacje o wartościach i oczekiwaniach innych, kontrakt psychologiczny szybko się rozwija. Obserwowanie kiedy, gdzie, dlaczego i jak personel mówi i działa to nic innego, jak wyrabianie sobie opinii o realiach życia organizacji. Nie należy się również obawiać weryfikacji swojego sposobu rozumowania przez ostrożne naruszanie barier lub zadawanie pytań[11]. W ten sposób następuje bilansowanie treści kontraktu i kultury.

---

[7] G. Bartkowiak, *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 60.

[8] Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań 2007, s. 91.

[9] M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, DW Rebis, Poznań 2007, s. 39-40.

[10] Ibidem, s. 40.

[11] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczyński, WN PWN, Warszawa 2007, s. 151.

W tym kontekście warto wskazać na związki między kontraktem psychologicznym i kulturą organizacyjną.

Pierwsza interpretacja tych związków ma charakter globalny w skali organizacji, dotyczy bowiem postrzegania kultury organizacyjnej jako dominującej formy kontraktu psychologicznego.

W tradycyjnych ujęciach kultury organizacyjnej często pojawia się stwierdzenie o wyuczonych i wspólnych dla całej organizacji milczących założeniach, na których opiera się nasze codzienne zachowanie. Jeśli jednak zastąpić „milczące założenia" słowami „oczekiwania i umowy osobiste", jak proponuje Michael Wellin, otrzymamy oryginalną definicję kultury organizacyjnej, właściwie tożsamą z pojęciem 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[12].

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. Taka dwukierunkowa definicja jest znacznie pojemniejsza niż ujęcie tradycyjne.

Drugi sposób interpretacji związku kontraktu psychologicznego z kulturą organizacyjną jest prostszy i bardziej klarowny. Kontrakt psychologiczny w tym ujęciu traktowany jest jako element kultury organizacyjnej, jej składowa. Tak więc, jak każdy element czegoś złożonego, może występować bądź nie. Stąd wniosek, że bywają kultury organizacyjne pozbawione tego elementu, a jeżeli on występuje, to kultura organizacyjna, jako kategoria nadrzędna, determinuje jego kształt i treść.

W tym kontekście koncepcją bardziej pragmatyczną, pojemniejszą, dającą praktyczne wskazówki związane z podtrzymywaniem i przekształcaniem kultury organizacyjnej, jest koncepcja dwukierunkowa. Gdy postrzegamy kulturę organizacyjną przez pryzmat kontraktu psychologicznego jako umowy osobistej, emocjonalnej, pojawia się wiele możliwości determinowania tej kultury, jej poprawiania i doskonalenia.

Tradycyjne podejście do kultury organizacyjnej zakłada, że nacisk kładzie się na to, „czego organizacja oczekuje od pracowników". Na tym polu skupia się też większość projektowanych zmian kultury organizacyjnej. Natomiast perspektywa kontraktu psychologicznego poszerza sposób postrzegania o dwa inne pola, czyli „co organizacja daje pracownikowi" oraz „czego pracownicy

[12] M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 183.

oczekują od organizacji". Taki sposób percepcji kultury organizacyjnej można nazwać bogatszym i bardziej nowoczesnym, szczególnie w jej rozumieniu i – co ważniejsze – w jej przeobrażaniu[13].

Studium przypadku

Badanie kultury organizacyjnej oraz kontraktu psychologicznego przeprowadzono w Domu Maklerskim WDM S.A.

DM WDM S.A. powstał w 2005 r., rozpoczynając działalność maklerską na bardzo konkurencyjnym rynku. Jego działalność zaprojektowano tak, by mogła się ona wpisać w aktualne potrzeby rynku bez podejmowania destrukcyjnej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby (DM WDM S.A. był pomysłodawcą i współrealizatorem – wraz z GPW w Warszawie – uruchomienia alternatywnego rynku giełdowego NewConnect).

W rezultacie DM WDM S.A., po pewnych modyfikacjach swojej oferty spowodowanych kryzysem, świadczy usługę oferowania maklerskich instrumentów finansowych. W dziedzinie tej osiągnął spektakularne sukcesy, gromadząc wierną grupę klientów i budując trwałą pozycję na rynku tych usług. Do znaczących osiągnięć należy również zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut na giełdzie (NewConnect) i zgromadzenie kapitału z emisji akcji na tym rynku przekraczającego dwudziestokrotność kapitału akcyjnego oraz rentowność działalności, którą odzwierciedlają imponujące wyniki finansowe. W rezultacie było to podstawą do podjęcia formalnych kroków zmierzających do przeniesienia notowań tej spółki na parkiet główny GPW w Warszawie. 19 lipca 2011 r. stało się to faktem. Pomimo dekoniunktury debiut zakończył się sukcesem – kurs spółki wzrósł o 1,67%.

Spółka odniosła sukces przy wsparciu i dzięki kulturze organizacyjnej – i nie jest to stwierdzenie na wyrost.

Kultura w tym kontekście była czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania, w tym na postawy i zachowania pracownicze i menedżerskie oraz działania o charakterze przedsiębiorczym[14].

Kulturowa recepta na sukces okazała się szczególnie skuteczna w warunkach kryzysu. Podyktowała ją kultura organizacyjna, która została uruchomiona jako ukryta, ale jednocząca siła, pozwalająca nadawać sens, kierunek działań i mobilizująca[15].

---

[13] Ibidem, s. 185

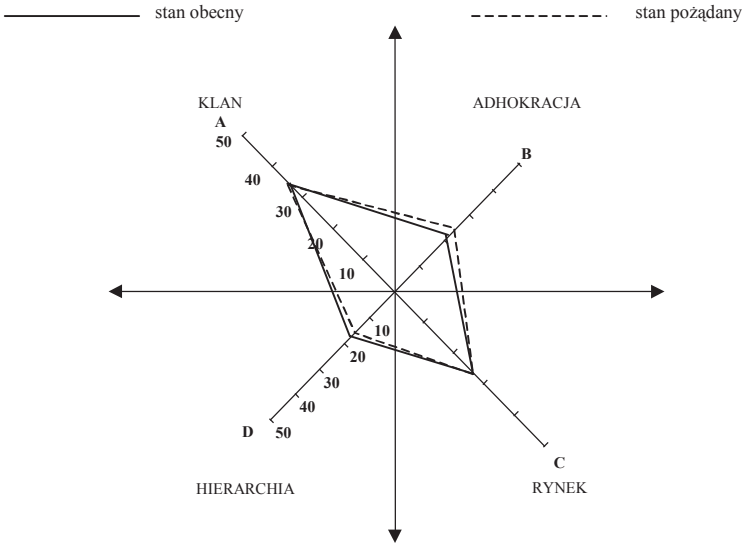
[14] S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 12.

[15] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 22.

Jak twierdzi Lech Miklaszewski:

> Jeśli kulturę organizacyjną można określić jako pewien przekaz, formułujący jak należy się zachowywać i jakie wartości respektować, to niewątpliwie autorami i adresatami tego przesłania są ludzie. W tym kontekście, zarówno zarząd, jak i personel spółki należy traktować jako oczywisty czynnik kulturotwórczy[16].

Z drugiej strony – to ludzie sformułowali cel i osiągnęli sukces, natomiast matrycą ich aktywności była kultura organizacyjna.



Typy kultury organizacyjnej		Stan obecny	Stan pożądany
A	Klan	34,3	33,7
B	Adhokracja	21,9	24,7
C	Rynek	27,0	25,7
D	Hierarchia	16,7	15,8

Rys. 1. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Olbrzymie znaczenie kulturotwórcze ma fakt, że badana organizacja jest firmą rodzinną *sensu stricto*. 25% zatrudnionych pracowników to członkowie dwóch rodzin. Obie rodziny mają swoich przedstawicieli w zarządzie spółki oraz

[16] L. Miklaszewski, *Kulturowe recepty na sukces w warunkach kryzysu na przykładzie firm inwestycyjnych*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. nauk. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 258.

na wyższych stanowiskach menedżerskich. Ponadto przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami biznesu, ale także głównymi kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej.

Powyższa diagnoza była wystarczającą przesłanką prowokującą identyfikację kultury organizacyjnej. W tym celu posłużono się modelem i kwestionariuszem wartości konkurujących sformułowanym przez Camerona i Quinna, a wyróżniającym cztery typy kultury organizacyjnej: kulturę klanu i rynku oraz kulturę hierarchii i adhokracji.

Biorąc pod uwagę konsekwencję i determinację kadry zarządzającej oraz dużą podatność pracowników na akceptację preferowanych przez kierownictwo norm i wartości, można mówić o powstaniu solidnych zrębów kultury organizacyjnej, zdominowanej, jak wskazuje diagnoza, przez kulturę klanu[17].

Jak można zauważyć, zastosowany w diagnozie kultury organizacyjnej model wartości konkurujących wyraźnie wskazuje zwycięzcę w rywalizacji kultury klanu i kultury rynku. Jest nim kultura klanu, której dominacja obejmuje również pozostałe typy kultur (rys. 1).

> Kultura klanu jest tak nazywana ze względu na swe podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W takiej organizacji żyje się i funkcjonuje jak w zgodnej rodzinie. Liczą się bowiem głównie więzy emocjonalne i przyjazna atmosfera działania. Dominują tutaj wspólnie wyznawane wartości i cele, obserwuje się spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Zamiast sztywnych przepisów i procedur jak w modelu hierarchicznym czy agresywnej walki z konkurencją i pogoni za zyskiem jak w modelu rynkowym kulturę klanu charakteryzują takie cechy jak: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania oraz poczucie odpowiedzialności pracowników za losy przedsiębiorstwa i firmy za pracowników. Do fundamentalnych założeń kultury klanu należy między innymi wiara w zarządzanie poprzez pracę zespołową, rozwój pracowników, traktowanie klientów jako partnerów. Głównym zadaniem kierownictwa jest delegowanie uprawnień pracownikom, zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności, stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, integracja całego personelu, słowem zachowanie przypisywane zazwyczaj głowie rodziny. Przywódcy pełnią zatem rolę doradców, opiekunów i mentorów zorientowanych na ludzi i procesy, skłaniających do uczestnictwa, zażegnujących konflikty, popierających otwartość, okazujących szacunek i stwarzających atmosferę zaufania, dbających o wysokie morale i troszczących się o potrzeby poszczególnych pracowników.
> Spójność całej organizacji zapewnia lojalność, przywiązanie do tradycji, szacunek dla drugiego człowieka i silne więzi załogi[18].

W przypadku DM WDM S.A. pojedynek kultur wygrywa właśnie kultura klanu, tworząc silne podstawy do zaistnienia zaufania i nadając mu istotną rangę w zarządzaniu.

---

[17] L. Miklaszewski, *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu" 2009, nr 13, s. 43-45.

[18] Ibidem, s. 38-39.

W tym kontekście można się spodziewać, że kultura o tak humanistycznej proweniencji będzie sprzyjającym podłożem dla zaistnienia i efektywnego funkcjonowania kontraktu psychologicznego.

Aby zweryfikować tę tezę, przeprowadzono badania ankietowe w dwóch grupach pracowników, tj. w grupie pracowników wykonawczych (10 osób, stanowiących 100% populacji) oraz w grupie menedżerskiej (4 osoby, stanowiące 80% populacji).

Pierwsze pytanie dotyczyło percepcji kontraktu psychologicznego. Biorąc pod uwagę, że umowa ta jest często porozumieniem domyślnym, gdzie artykulacja jego postanowień jest mało dobitna, niezbyt klarowna, a nawet dla niektórych niedostrzegalna, logicznym pytaniem było: czy kontrakt psychologiczny jest dla respondentów porozumieniem dostrzeganym i uświadamianym?

W pierwszej grupie pracowników 2 osoby stwierdziły, że są w pełni świadome zawarcia takiego porozumienia, natomiast 8, że częściowo uświadamiają sobie jego zawarcie. Świadczy to o tym, że percepcja kontraktu psychologicznego w grupie pracowników wykonawczych jest zgodna z jego ezoteryczną naturą, postrzeganie jest w tym przypadku ułomne. Grupa menedżerów jest natomiast w pełni świadoma zawarcia takiego porozumienia. Świadczy to o pełnej premedytacji z ich strony jeśli chodzi o formułowanie jego postanowień, ale także o pewnych niedostatkach przekazu tych treści podwładnym, skoro nie wszyscy dostrzegają je wyraźnie.

Kolejne pytanie kierowane do respondentów dotyczyło skojarzeń, definiujących, kiedy dochodzi do zawarcia kontraktu psychologicznego. W tym przypadku opinie były całkowicie rozbieżne.

Wszyscy pracownicy wykonawczy stwierdzili, że do zawarcia kontraktu dochodzi w czasie świadczenia pracy, w czasie rozmów służbowych z przełożonymi, natomiast wszyscy menedżerowie, że w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej i podpisywania umowy o pracę.

Trudno to wytłumaczyć, ale wydaje się, że zawarcie kontraktu psychologicznego nie jest aktem jednorazowym, porozumienie jest bowiem wciąż weryfikowane i zmieniane. Tak więc postrzeganie podwładnych bardziej odpowiada rzeczywistości niż percepcja menedżerów, choć tej również nie można całkowicie zanegować. W przypadku menedżerów być może zaczyna działać autopercepcja, okazuje się bowiem, że postawy często pojawiają się po fakcie, żeby uzasadnić działanie już podjęte bądź usprawiedliwić niepodjęcie działania. Jak pisze Stephen Robbins

> Jest to szczególnie prawdziwe wtedy, kiedy postawy są niejasne i niejednoznaczne. Jeżeli pracownicy nie mieli wiele doświadczenia z zagadnieniem związanym z ich postawami albo jeżeli niewiele o tym myśleli, są skłonni do wnioskowania o postawie na podstawie swoich zachowań[19].

[19] S.P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi… i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003, s.163.

Kontrakt psychologiczny jest z pewnością materią, tak jak to już wcześniej stwierdzono, ezoteryczną. Nic więc dziwnego, że pamięć może im podpowiadać, że zachowywali się w określony sposób, bo powinni się tak zachowywać, o czym mówi postawa, wyrażona w odpowiedzi na pytanie ankietowe.

Kolejnym obszarem indagacji była treść kontraktu psychologicznego oraz stopień zbilansowania oczekiwań pracowników i pracodawcy. W tym celu zadano pytania dotyczące poszczególnych składników tego kontraktu, prosząc o przypisanie im odpowiedniej ilości punktów: 0 – nieważny, 1 – pojawia się, ale nie jest zbyt istotny, 2 – ważny, 3 – bardzo ważny (tab. 1).

Tabela 1. Treść kontraktu psychologicznego w DM WDM S.A.

PUNKT WIDZENIA PRACOWNIKÓW		PUNKT WIDZENIA PRACODAWCY	
Oczekiwania wobec pracodawcy		**Postrzegane przez pracodawców oczekiwania pracowników**	
Sposób traktowania przez pracodawcę w kategorii sprawiedliwości, równości, konsekwencji	**28**	Sposób traktowania przez pracodawcę w kategorii sprawiedliwości, równości, konsekwencji	**13**
Stabilność zatrudnienia	30	Stabilność zatrudnienia	14
Możliwość wykazania się umiejętnościami	21	Możliwość wykazania się umiejętnościami	10
Oczekiwania związane z karierą i możliwość rozwijania umiejętności	25	Oczekiwania związane z karierą i możliwość rozwijania umiejętności	9
Zaangażowanie i wpływ	**21**	Zaangażowanie i wpływ	**7**
Zaufanie do kierownictwa, przekonanie, że dotrzymuje ono obietnic	**31**	Zaufanie do kierownictwa, przekonanie, że dotrzymuje ono obietnic	**13**
Konsensus	**22**	Konsensus	**11**
Dobra atmosfera i troska o pracowników	**28**	Dobra atmosfera i troska o pracowników	**13**
Postrzegane przez pracowników oczekiwania pracodawcy		**Oczekiwania wobec pracowników**	
Kompetencje	28	Kompetencje	9
Wysiłek	22	Wysiłek	7
Zgodność	**22**	Zgodność	**10**
Przestrzeganie zasad	25	Przestrzeganie zasad	10
Zaangażowanie	**30**	Zaangażowanie	**14**
Lojalność	**30**	Lojalność	**15**
Uczestnictwo	**23**	Uczestnictwo	**12**
Konsensus	**21**	Konsensus	**10**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że punkty przypisane poszczególnym składnikom kontraktu psychologicznego, wyróżnione w tabeli pismem półgrubym, odpowiadają podstawowym cechom kultury klanu, możemy stwierdzić ich dominację we wszystkich przedstawionych układach. Potwierdza to ścisłe związki

kontraktu psychologicznego i kultury organizacyjnej. Najwyraźniej jest to widoczne w obszarze kluczowych składników obu kategorii. W zakresie oczekiwań pracowników wobec pracodawcy w tej roli występuje zaufanie, natomiast w zakresie oczekiwań pracodawcy wobec pracowników – lojalność.

Zauważalna jest także znaczna zgodność wzajemnych oczekiwań obu stron. Kontrakt psychologiczny bilansuje się. Jak pisze R. Sims

> Zbilansowany kontrakt psychologiczny jest niezbędny dla trwałych, harmonijnych relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Jego zerwanie może być dla obu stron sygnałem, że nie mają one lub nigdy nie miały wspólnego zbioru wartości i celów[20].

Znamienne jest również odżegnanie się przez wszystkich respondentów od odczuwania kontraktu psychologicznego jako dysonansu poznawczego w ramach wymagań kultury organizacyjnej. Wręcz przeciwnie, wszyscy traktują to porozumienie jako element kultury organizacyjnej, a samą kulturę jako jego rozszerzenie.

Zakończenie

Kontrakt psychologiczny dotyczy przekonań danej osoby związanych z obietnicami, jakie złożono, przyjęto i w które wierzono, zaistniałymi pomiędzy tą osobą a innymi podmiotami. Inni uzupełniają powyższą konstatację o sugestię, że cechują go nie tylko oczekiwania, ale również obietnice wzajemnych zobowiązań. Zobowiązania te, przyjmując niemal postać imperatywu, są silniejsze niż oczekiwania. Kiedy niedotrzymywane są zobowiązania, wywołuje to silniejsze reakcje niż wobec złamania słabszych od nich oczekiwań, które skutkuje jedynie poczuciem rozczarowania. Złamanie zobowiązań powoduje złość, rozżalenie, eskapizm wewnętrzny, powstanie lub pogłębienie emocjonalnego dystansu pomiędzy pracownikiem a pracodawcą[21]. Nic dziwnego, że kontrakt psychologiczny bywa nazywany kontraktem emocjonalnym.

W tym kontekście można powiedzieć, że – jako źródło emocji i opinii – kreuje on zachowania ludzi. Jest więc niezbędny do zbudowania trwałych i harmonijnych relacji między pracownikiem i pracodawcą. Jakiekolwiek pogwałcenie jego znaczących elementów może być sygnałem, że obie strony nie mają już wspólnych wartości czy celów. Jest równocześnie sprzeniewierzeniem się kulturze organizacyjnej i preferowanym przez nią wartościom. Kultura organizacyjna, tak jak kontrakt psychologiczny, jest z definicji nieuchwytna, niewymierna,

[20] R.R. Sims, *Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract*, „Human Resource Management" 1994, nr 33(3), s. 373-382, za: Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań 2007, s. 92.

[21] R. Kaczyńska-Maciejowska, *Kontrakt psychologiczny. Nie tylko płaca*, www.fzpep.com.pl/pracodawca/01_05/kontrakt.htm [20.04.2011].

w dużej części domyślna i traktowana jako dana. Jednak każda organizacja rozwija własny fundamentalny zbiór założeń, domniemań i niewypowiadanych zasad, które rządzą codziennym zachowaniem w pracy. Tak oto obie kategorie nawzajem się przenikają, tworząc jeden potężny imperatyw zachowań ludzkich.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, DW Rebis, Poznań 2007.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007.

Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2010.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Jóźwik A., *Specyfika kontraktu psychologicznego w organizacji*, http://psychika.net/2008/08/specyfika-kontraktu-psychologicznego-w.html [25.08.2011].

Kaczyńska-Maciejowska R., *Kontrakt psychologiczny. Nie tylko płaca*, www.fzpep.com.pl/pracodawca/01_05/kontrakt.htm [20.04.2011].

Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

Kultura organizacyjna w zarządzaniu, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.

Laszuk J., *Kontrakt psychologiczny*, www.abc.com.pl/problem/2022/2 [20.04.2011].

Miklaszewski L., *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu" 2009, nr 13.

Miklaszewski L., *Kulturowe recepty na sukces w warunkach kryzysu na przykładzie firm inwestycyjnych*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. nauk. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Robbins S.P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi… i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.

Sims R.R., *Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract*, „Human Resource Management" 1994, nr 33(3).

Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań 2007.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. nauk. H. Król, A. Ludwiczyński, WN PWN, Warszawa 2007.