

Zastosowanie kontraktu psychologicznego do analizy relacji zatrudnienia – model Guesta

Model Guesta (2004) jest próbą pokazania względnie stabilnych powiązań między czynnikami, które pośrednio i bezpośrednio wpływają zarówno na treść i stan kontraktu psychologicznego, a także na jego konsekwencje. Jego zaletą jest to, że pokazuje zależności w aspekcie przyczynowo – skutkowym. W badaniach model ten został zastosowany w Europie w latach 2002 – 2004, zaś w Polsce w latach 2005 (Ratajczak, 2006, 2007).

Punktem wyjścia do zbudowania modelu analizy kontraktu psychologicznego było stwierdzenie Guesta (2004), że zmiany w stosunkach między pracownikiem a pracodawcą należy obecnie badać w dynamicznym kontekście obiektywnych uwarunkowań pracy i organizacji. Według Guesta (2004) warunki, w jakich muszą działać współczesne organizacje uzasadniają zastosowanie kontraktu psychologicznego do analizy relacji zatrudnienia, albowiem to właśnie dynamika kontraktu, czyli zmiany jego stanu i treści decydują o rozwoju lub stagnacji firmy, z uwagi na to, iż determinują ogólną motywację człowieka do pracy.

Guest (2004) scharakteryzował najważniejsze jego zdaniem czynniki warunkujące relacje pracownik-pracodawca. Pierwszym czynnikiem jest wciąż malejąca liczba zatrudnionych, która sprawia, że łatwiej jest ustanawiać relacje oparte na zasadach indywidualnych i na bezpośrednich kontaktach między obiema stronami.

Drugim czynnikiem jest wzrost znaczenia elastycznych form zatrudnienia i fragmentacja pracy przejawiająca się m.in.: w różnych harmonogramach godzin pracy, we wzroście subkontraktów

odnoszących się do peryferyjnej działalności organizacyjnej, w większym zróżnicowaniu umów formalnych (np. na czas określony, umowy o dzieło) oraz pojawieniu się większej ilości rozrzuconych miejsc pracy włącznie z pracą wykonywaną w domu, co ogranicza kontrolę zewnętrzną.

Trzecim czynnikiem są zmiany w organizacjach, polegające na uelastycznieniu form zatrudnienia, które prowadzą do dezaktualizacji umów – długotrwałe negocjacje są mało efektywne, ponieważ obietnice składane „dziś” w najlepszej wierze, nazajutrz mogą być nieaktualne z powodu nagłych zmian na rynku pracy; dezaktualizacja umów wiąże się również z częstymi zmianami obsady menedżerskiej, z reorganizacją działów oraz z koniecznością ich gwałtownego „odchudzania” (*downsizing*), co powoduje poczucie dyskomfortu z powodu nielojalności, jakiej dopuszcza się pracodawca.

Czwartym czynnikiem jest wzrost roli tzw. równowagi między pracą w życiu człowieka i jego zajęciami poza nią (*work-life balance*); organizacje, które są zainteresowane zatrzymaniem lub przywróceniem do pracy (według wzorców elastycznego zatrudnienia) tzw. profesjonalistów czyli, pracowników wysoko wykwalifikowanych mogą wyrażać gotowość dopasowania godzin pracy do indywidualnej sytuacji rodzinnej pracownika. Piątym czynnikiem są zmiany w proporcjach liczby pracowników, których umowy formalne podlegają negocjacjom zbiorowym, będące efektem promowania indywidualnych wzorców zachowań i elastycznych form zatrudnienia; coraz więcej pracowników widzi dla siebie większe korzyści w negocjacjach opartych na relacjach i kontaktach bezpośrednich z pracodawcami.

W swoim modelu Guest (2004) wyróżnił 3 kategorie analizowanych zmiennych (ryc. 6). Pierwszą z nich są, tzw. czynniki kontekstu pracy, zarówno indywidualne, jak i organizacyjne. Do pierwszej grupy należą takie czynniki, jak wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy, pozycja zajmowana w firmie, typ pracy, czas pracy, kontrakt formalny, pochodzenie etniczne, poziom dochodów. Do drugiej grupy należą takie czynniki, jak

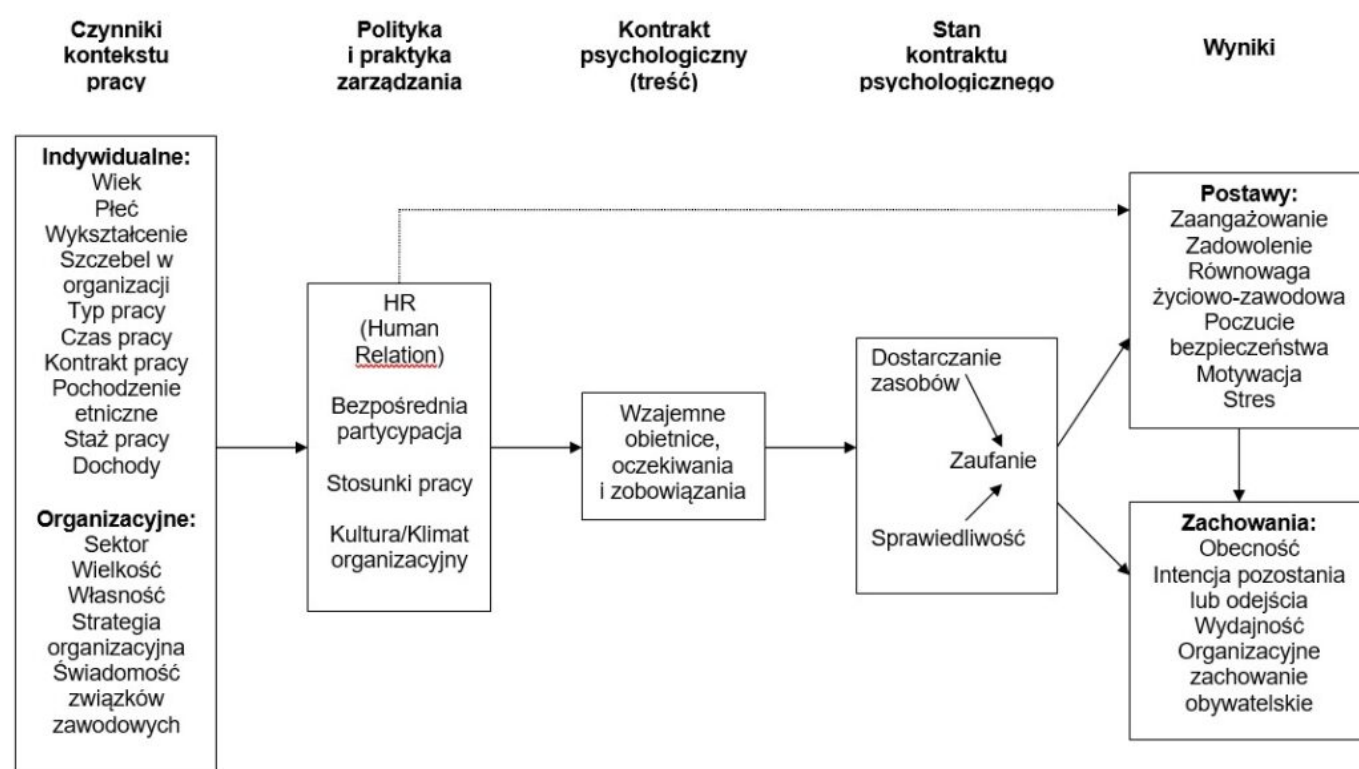
sektor gospodarki, wielkość organizacji, świadomość roli i siły związków zawodowych. Drugą kategorią analizowanych zmiennych jest polityka i praktyka zarządzania, a przede wszystkim jakość stosunków międzyludzkich, poziom uczestnictwa, kultura i klimat organizacji. Kultura jest nadrzędnym mechanizmem regulacji społecznych zachowań determinującym sposób nawiązywania przez człowieka relacji i tworzenia więzi z organizacją za pomocą kontraktu psychologicznego (Ratajczak, 2007).

Można, więc powiedzieć, że kultura organizacyjna definiuje typ kontraktu, jaki zaistnieje lub przynajmniej dostarcza dla niego układu odniesienia (Makin, Cooper, Cox, 2000). Wynika to z faktu, że podstawą kultury są normy i wartości uwzględniające przekonania dotyczące tego, jak ludzie powinni być traktowani i jak powinni się odnosić do siebie nawzajem. Niemal każdy typ organizacji posiada swoją kulturę. Inna kultura panuje w szkole, inna szpitalu, jeszcze inna w garnizonie i miejscach kultów religijnych. Kultura wpływa na zachowanie w środowisku pracy w sposób pośredni. Wpływa ona zarówno na treść i stan kontraktu psychologicznego, jak również na sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych, zwłaszcza na rozwiązywanie konfliktów. Jest zmienną kontekstową, albo moderującą inne, bardziej bezpośrednie relacje między człowiekiem a jego środowiskiem pracy, przede wszystkim jego relacje społeczne, które odzwierciedlają się głównie w sposobie obcowania, komunikowania się oraz tzw. kompetencjach społecznych i stylach kierowania. Prawdopodobnie, dlatego kulturę i klimat organizacyjny traktuje się jako zmienne powiązane w sposób logiczny i nierozzerwalny.

Trzecią kategorią zmiennych są zmienne finalne, czyli takie, które ostatecznie decydują o wynikach stanowią postawy i zachowania pracowników. Postawy określane są przez stopień zaangażowania, satysfakcji i poczucia równowagi między pracą i życiem poza nią, poczucie bezpieczeństwa oraz poziom stresu.

Postawy bezpośrednio warunkują zachowania, a ich manifestacją jest obecność w pracy, intencja pracownika związania się z firmą na dłużej lub opuszczenia jej oraz poziom wydajności pracy (Ratajczak, 2007).

Według Guesta (2004) poznanie zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych czynników kontekstu pracy oraz zmiennych związanych z zarządzaniem firmą i klimatem organizacyjnym jest warunkiem koniecznym dotarcia do istoty kontraktu psychologicznego. Oryginalną cechą tego modelu badań jest to, że kontrakt ma tu dwojaką postać: rozróżnia się treść kontraktu, polegającą na opisie wzajemnych obietnic i zobowiązań między pracownikiem i pracodawcą (np. kontrakt relacyjny lub transakcyjny), oraz stan kontraktu. Treść kontraktu sama w sobie nie wystarcza by skutecznie regulować wydajne zachowania pracownika, gdyż bezpośredni wpływ ma właśnie stan kontraktu, polegający na aktualnym poziomie dopasowania własnych zasobów do wymagań pracodawcy, aktualnym poczuciu pracownika, że wymiana jest sprawiedliwa, a pracodawca postępuje fair, że płaca jest słuszna, a więc istnieje relacja wzajemnego interpersonalnego zaufania.



Ryc. 6. Model analizy kontraktu psychologicznego (Guest, 2004)

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.