

## **Kontrakt psychologiczny pomiędzy pracodawcą a pracownikiem**

Materiały informacyjne

*dr Dorota Żołnierczyk-Zreda, CIOP-PIB*

2016 r.

### **Co to jest kontrakt psychologiczny?**

**Kontrakt psychologiczny** między pracodawcą a pracownikiem oznacza wzajemne, wyrażone wprost bądź nie wprost, formalne bądź nieformalne, zobowiązania między pracodawcą a pracownikiem widziane „oczyma pracownika”. **Kontrakt transakcyjny** to te jego aspekty, które dotyczą **wymiernych dóbr** (wynagrodzenia finansowe i inne dobra materialne) oferowanych pracownikowi w zamian za jego rzetelną pracę i lojalność. **Kontrakt relacyjny** stanowią elementy **natury społeczno-emocjonalnej**, takie jak pewność zatrudnienia, szkolenia, dzięki którym pracownik może dobrze wykonywać swoją pracę, wsparcie w zdobywaniu nowych umiejętności, zapewnienie interesującej pracy, możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, które dotyczą pracownika. Im więcej jest elementów transakcyjnych i relacyjnych zawartych w kontrakcie psychologicznym tym szerszy jest jego **zakres i lepsza jakość pracy**. Z kolei, im większy jest stopień **niedotrzymywania kontraktu psychologicznego** przez pracodawcę, tym gorsza jest jakość pracy.

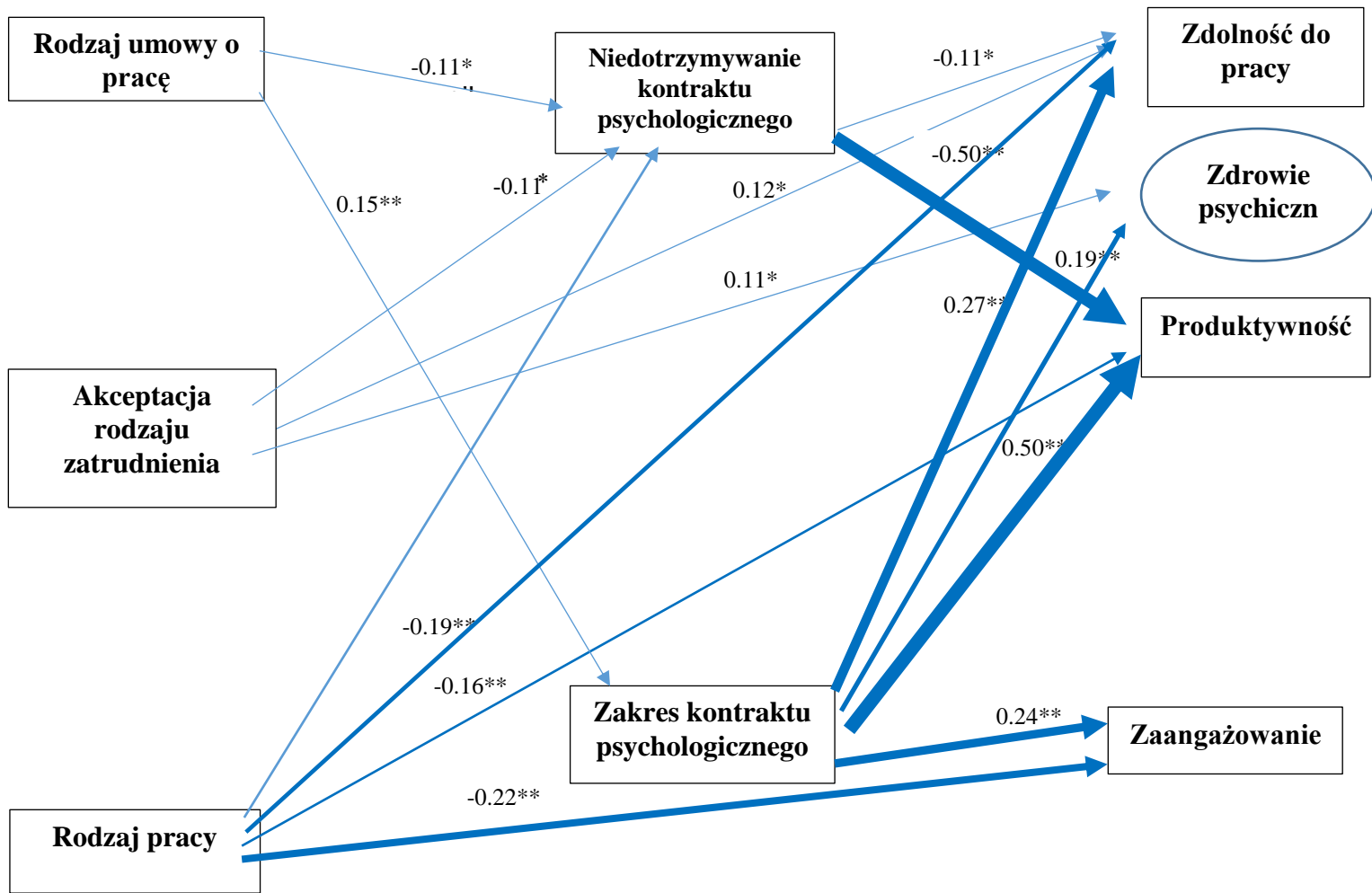
### **Kontrakt psychologiczny a kontrakt prawny, czyli rodzaj umowy o pracę**

Uważa się, że zatrudnienie na czas określony i związana z nim krótkotrwałość kontraktu prawnego powodują, że kontrakt psychologiczny osób zatrudnionych na czas określony jest z natury rzeczy bardziej transakcyjny niż relacyjny. Z tego wynika, że gorsza jakość kontraktu psychologicznego dotyczyłaby aż 1/3 wszystkich polskich pracowników, tyle bowiem osób zatrudnionych jest na umowę na czas określony. Czy zatem są one w gorszej sytuacji zawodowej niż osoby zatrudnione na czas nieokreślony, a konkretnie, czy ma to jakieś skutki na poziomie zdrowia/ dobrostanu pracowników oraz wydajności ich pracy? Odpowiedzi na to pytanie miało udzielić badanie wykonane w CIOP-PIB w latach 2014-2016.

### **Badania polskich pracowników**

W badaniu uczestniczyło 1000 pracowników, spośród których 700 posiadało umowę na czas określony, zaś 300 - umowę na czas nieokreślony. Pracowali oni w 85 firmach należących do 3 sekcji gospodarki o najwyższych wskaźnikach stosowania zatrudnienia czasowego, tj w budownictwie, przetwórstwie przemysłowym i usługach, które znajdowały się na terenie 10 województw.

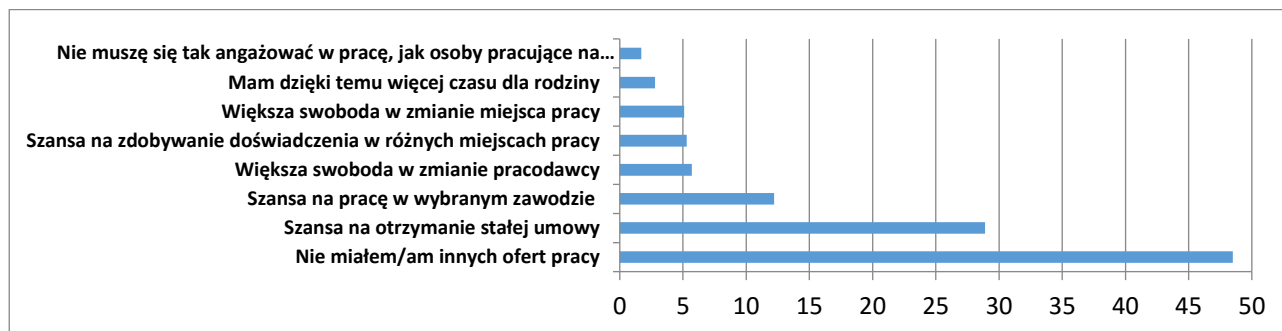
Rysunek 1. Model zależności pomiędzy zmiennymi wraz ze współczynnikami regresji (standaryzowane beta)



\*- p<0.01  
 \*\*- p<0.001

Wyniki badań ujawniły, że nie istnieje bezpośredni związek pomiędzy rodzajem umowy o pracę (na czas nieokreślony vs na czas określony) a dobrostanem, czyli zdrowiem fizycznym i psychicznym pracowników oraz ich postawami wobec pracy (zaangażowaniem i wydajnością pracy). Okazało się jednak, że osoby zatrudnione na czas określony mają węższy zakres kontraktu psychologicznego, częściej niż w przypadku osób zatrudnionych na czas nieokreślony jest on niedotrzymywany przez pracodawcę. Nie są to jednak silne zależności, co pokazują wartości wskaźników beta na niebieskich liniach, które zobrazowano także przy pomocy grubości linii (im grubsza linia, tym silniejsza zależność). Ujawniono także, że osoby, które z różnych względów akceptują rodzaj swojego zatrudnienia mają także wyższą zdolność do pracy i lepsze zdrowie psychiczne niż osoby, których rodzaj zatrudnienia nie jest przez nie akceptowany. Z badań wynikało, że ponad połowa badanych osób posiadających umowę na czas określony akceptowała ten rodzaj zatrudnienia i stanowiły ją osoby, które, jak widać na Wykresie 1, zaznaczyły inne powody

podjęcia zatrudnienia czasowego niż ostatni z wymienionych, czyli: „*nie miałem innych ofert pracy*”.



Wykres 1. Procent osób wymieniających różne powody podejmowania zatrudnienia czasowego

Wyniki tych badań ujawniły także, że niewypełnianie kontraktu psychologicznego jest jednym z istotnych mechanizmów niższej produktywności i zdolności do pracy osób zatrudnionych na czas określony, także osób, których rodzaj zatrudnienia nie jest zgodny z ich preferencjami oraz osób pracujących fizycznie. Z kolei, szerszy zakres kontraktu psychologicznego okazał się silnym mediatorem w związku pomiędzy wysoką zdolnością do pracy, lepszymi wskaźnikami zdrowia psychicznego, a także wysokim zaangażowaniem i produktywności osób zatrudnionych na czas nieokreślony.

Jak wynika z Rysunku 1, najsilniejsze związki dotyczą zatem tych zależności, w których „uczestniczy” kontrakt psychologiczny, czy to w postaci jego zakresu, czy też stopnia niedotrzymywania. Podstawowym wnioskiem z tych badań jest zatem taki, **że nie tyle rodzaj umowy o pracę, a jakość kontraktu psychologicznego (jego zakres i stopień dotrzymania) ma wpływ na dobrostan pracowników oraz ich postawy wobec pracy.**

### Budowanie „dobrego” kontraktu psychologicznego

W oparciu o wyniki tego badania opracowano poradnik pt. „KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY MIĘDZY PRACOWNIKIEM A PRACODAWCĄ”. Zawarto w nim szereg zaleceń i zasad budowania „dobrego” kontraktu psychologicznego, a w szczególności opisano następujące działania:

- Rekrutacja właściwych osób na określone stanowiska pracy
- Poznanie wartości dotyczących pracy zawodowej, w tym wartości ważnych dla pracowników różnych pokoleń
- Właściwe motywowanie pracowników poprzez wynagradzanie i nie tylko
- Kształtowanie odpowiednich fizycznych warunków pracy (dotyczy to także wprowadzania technologii informacyjnych, które są powszechnym narzędziem pracy i komunikacji dla pokolenia Y-eków)

- Kształtowanie odpowiednich psychospołecznych warunków pracy, w tym właściwego obciążenia pracą, zapewnienia kontroli pracownika nad jego pracą, wsparcia społecznego, możliwości rozwoju zawodowego
- Stosowanie stylu zarządzania pracownikami promującego partycypacyjność pracowników
- Zachęcanie pracowników do lepszego zarządzania ich „zatrudnialnością”, czyli dbałością o własny rozwój zawodowy

*Opracowano w ramach III etapie programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Projekt nr 1.P.18 pn. „Rodzaj umowy o pracę a dobrostan pracowników i postawa wobec wymagań pracy”*