Augustyn Bańka

Agata Wołowska

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

ZMIANA RZECZYWISTOŚCI ORGANIZACYJNEJ A POSTAWY WOBEC PRACY: ANALIZA TYPÓW PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI I ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ

WPROWADZENIE

W ostatnich latach zarówno Polska jak i cały świat pozostaje pod wpływem gwałtownie dokonujących się przemian ekonomicznych i społecznych. Zmiany te wywierają ogromny wpływ na świat pracy. Szerokim kontekstem transformacji rynku pracy jest zjawisko globalizacji, której skutkiem stało się szybkie nasycenie rynków zbytu i znaczny wzrost konkurencji. W efekcie doprowadziło to do zmiany rzeczywistości organizacyjnej (*organizational reality*). Współczesne organizacje działają w warunkach wyznaczanych przede wszystkim przez wzrost kosztów pracy, międzynarodową konkurencję oraz pracooszczędny postęp techniczny. Powyższe warunki prowadzą do drastycznego zmniejszania się zapotrzebowania na czynnik pracy. W dzisiejszym świecie globalizacji siła robocza widziana jest praktycznie przez pryzmat kosztów, a ograniczenie zatrudnienia stałego jest kluczowym determinantem osiągania i utrzymania konkurencyjności na rynku. Poza ograniczeniem zatrudnienia firmy stosują również inne niż dotychczasowe formy nawiązywania stosunku pracy, których charakterystyczną cechą jest elastyczność, a efektem obniżenie kosztów stałych przedsiębiorstwa. Można więc powiedzieć, że nieprzewidywalność, która stała się nowym obliczem współczesnych organizacji, utrudnia lub wręcz uniemożliwia zagwarantowanie pracownikom trwałości zatrudnienia, czyli tego, co w przeszłości było wpisane w kontrakt psychologiczny zawierany między organizacjami a ich pracownikami.

Powyższe zmiany mają istotne konsekwencje psychologiczne i mogą wywierać wpływ na relacje zachodzące między pracownikiem i organizacją.

W artykule tym prezentowane są wyniki badań, których głównym celem było określenie wpływu zmian wyrażających się w sposobie kontraktowania pracy, na relacje zachodzące między pracownikiem a organizacją. Innymi słowy, badania miały na celu znalezienie odpowiedzi na dwa problemy badawcze:

1) Czy sposób zatrudnienia pracownika wpływa na jego przywiązanie do organizacji?
2) Czy zachodzi zależność między zmianami wyrażającymi się w sposobie kontraktowania pracy a zaangażowaniem pracownika w jego pracę zawodową?

TEORETYCZNE PODSTAWY BADAŃ

PRZYWIĄZANIE DO ORGANIZACJI

Jednym z podstawowych pojęć opisujących relacje pracownik – organizacja jest przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*). Największy wkład do badań nad przywiązaniem, we wczesnych fazach, przypisuje się Mowdayowi i jego współpracownikom (1982). Zdefiniowali oni przywiązanie do organizacji w terminach indywidualnego zaabsorbowania organizacją oraz identyfikacji z nią. Odzwierciedla się to w pytaniach składających się na skonstruowany przez nich Kwestionariusz Zaangażowania/Przywiązania Organizacyjnego – OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). Pytania obejmują trzy dziedziny: silną wiarę w cele organizacji i ich akceptację, gotowość ponoszenia wysiłków na rzecz organizacji oraz silne pragnienie utrzymania członkostwa organizacyjnego. Chociaż autorzy mierzyli trzy różne elementy, uznawali przywiązanie do organizacji za jeden wymiar.

Badania, jakie prowadzili Mowday i inni badacze, w dużym stopniu koncentrowały się na takich aspektach pracy, jak absencja i fluktuacja. Uważali oni, że zarówno absencja, jak i fluktuacja stanowią dla organizacji koszt. Nieobecność pracowników, czyli efekt braku więzi i nielojalności, musi być zastąpiona pracą innych, a fluktuacja członków organizacji pociąga za sobą koszty związane ze szkoleniem nowych pracowników.

W późniejszym okresie rozwinęły się nowe kierunki badań nad przywiązaniem do organizacji (Angle i Perry, 1981; O'Reilly i Chatman, 1986; Penley i Gould, 1988; Mayer i Schoorman, 1992; Jaros i in., 1993), które zakwestionowały jednowymiarową naturę Kwestionariusza Zaangażowania/Przywiązania Organizacyjnego OCQ. Badania te zostały

też poszerzone o analizę przywiązania/zaangażowania w obszarach pozaorganizacyjnych, takich jak: zawód, charakter wykonywanej pracy, kariera zawodowa, związki zawodowe itp. Przekształceniu przywiązania w wielowymiarową skalę towarzyszyło sięgnięcie po inne aspekty pracy niż absencja i fluktuacja.

Propozycją teoretyczną przywiązania do organizacji, która zdobyła w świecie duże uznanie jest trójczynnikowy model przywiązania do organizacji Meyera i Allen (1990, 1991, 1993, 1997). Pierwszy wyróżniony w modelu komponent, to komponent afektywny (*affective*), który oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikowanie się z nią. Drugi komponent, to komponent trwałości (*continuance*), czyli świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Ostatni komponent zwany normatywnym przywiązaniem (*normative commitment*), to poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. Jakkolwiek, w literaturze opisuje się różne czynniki, które mogą potencjalnie determinować rozwój opisanych komponentów przywiązania (takie, jak; różnice indywidualne, zmienne sytuacyjne), to jednak zaznacza się silniejszy wpływ zmiennych sytuacyjnych (Meyer i Allen, 1997).

Zgodnie z założeniami modelu, głównym czynnikiem determinującym rozwój przywiązania afektywnego jest osobiste zadowolenie jednostki. Stan ten jest efektem zaspokojenia osobistych potrzeb, spełnienia oczekiwań, a także osiągnięcia jednostkowych celów dzięki organizacji (Meyer i Allen, 1991, 1997). Doświadczanie zadowolenia z organizacji wiąże się również z zadowalającymi relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy, poczuciem klarowności roli zawodowej, spostrzeganiem otrzymywanego wsparcia, poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej, a także poczuciem znaczenia miejsca pracy oraz własnego wkładu w funkcjonowanie organizacji. Zatem środowisko pracy, które udziela wsparcia pracownikowi, dobrze go traktuje, a zarazem pozytywnie ocenia jego efekty pracy, przyczynia się do wzrostu jego poczucia własnej wartości.

Przywiązanie trwałe lub kontynuacyjne (*continuance commitment*), może rozwijać się jako rezultat jakiegokolwiek działania lub wydarzenia w miejscu pracy lub poza nim, które powoduje wzrost kosztów związanych z odejściem z organizacji. Wydarzenia i działania mogą mieć zatem charakter aktów behawioralnych, jak i aktów poznawczych. W trójczynnikowym modelu przywiązania do organizacji, Meyer i Allen (1991, 1997) sprowadzają działania i wydarzenia do dwóch grup zmiennych: inwestycji (*investments*) i alternatyw (*alternatives*). Inwestycje traktować można jako „osobiste poświęcenie" wiążące się z odejściem z organizacji. Pracownicy mogą inwestować w organizację w różny sposób, włączając w to np. wydatki związane z przeniesieniem rodziny z innej miejscowości do aktualnego miejsca zatrudnienia lub poświęcanie czasu na nabywanie

specyficznych umiejętności organizacyjnych. Natomiast alternatywy (*alternatives*) można określić jako postrzegane „ograniczone możliwości" znalezienia innej pracy. Wśród czynników wpływających na spostrzeganie przez pracownika alternatywnych możliwości zatrudnienia wymienia się: informacje dotyczące rynku pracy i ogólnego klimatu ekonomicznego, ocenę przez pracownika własnych umiejętności (aktualne i pożądane na rynku pracy czy przestarzałe), efekty podejmowanych uprzednio prób poszukiwania pracy, a także stopień w jakim czynniki rodzinne ograniczają jego zdolność do zmiany miejsca zamieszkania. Inwestycje i alternatywy tylko wtedy mają wpływ na rozwój przywiązania trwałego do organizacji, kiedy pracownik jest świadomy zarówno ich występowania, jak i konsekwencji, które za sobą pociągają.

Przywiązanie normatywne do organizacji rozwijać się może na bazie wczesnych doświadczeń socjalizacyjnych, takich jak naciski ze strony rodziny i kultury. W drugim przypadku w trakcie procesu socjalizacyjnego, wpływowi którego jednostka podlega jako nowoprzyjęty do organizacji pracownik, zinternalizowane zostaje przekonanie jednostki o tym, że właściwym jest bycie lojalnym wobec jednej organizacji. Komponent normatywny przywiązania do organizacji warunkowany jest również spostrzeganiem otrzymywanych korzyści ze strony organizacji, które rodzi u pracownika poczucie obowiązku do odwzajemnienia, jak np. inwestowanie w kształcenie i szkolenie pracowników.

Zmiany w miejscu pracy, a szczególnie te, które skutkują redukcją rozmiarów zatrudnienia w organizacji mogą potencjalnie wpływać na wszystkie trzy komponenty przywiązania. Jeden ze sposobów, w jaki zmiany te mogą wpływać na profil przywiązania do organizacji wiąże się z czynnikami determinującymi 3 wymiary przywiązania. Np. przywiązanie afektywne będzie pozostawało pod wpływem zmian związanych z doświadczaniem komfortu i kompetencji w miejscu pracy. Wydaje się prawdopodobne, że pracownicy, których praca wzbogaciła się dzięki zmianom, mogą rozwijać silniejsze przywiązanie afektywne niż ci pracownicy, którzy w zaistniałej sytuacji czują przeciążenie ilościowe pracą lub spostrzegają swoją rolę zawodową jako ambiwalentną lub konfliktową (przeciążenie jakościowe) (zob. Bańka, 1996).

Fakt, że zmiana organizacyjna koncentruje się na kosztach i korzyściach związanych z kontynuowaniem zatrudnienia w organizacji może oddziaływać na komponent trwałość (kontynuację) przywiązania do organizacji. Gwarancja utrzymania pracy u danego pracodawcy i dostępność zatrudnienia w innej organizacji są prawdopodobnie istotnymi uwarunkowaniami kontynuacyjnego przywiązania organizacyjnego. Można przypuszczać, że pracownicy, którzy zaczynają uświadamiać sobie, że ich sytuacja zawodowa jest szczególnie niepewna na otwartym rynku

pracy mogą rozwijać silniejsze przywiązanie trwałe do organizacji jako wewnętrznego rynku pracy, aniżeli pracownicy, którzy postrzegają swoje umiejętności oraz kwalifikacje jako rynkowo atrakcyjne.

Na koniec, komponent normatywny przywiązania może wiązać się ze zmianą spostrzegania działań jako inwestycji podejmowanych przez organizację na rzecz swoich pracowników. Np. pracownicy, którzy zostali objęci dodatkowym szkoleniem związanym ze zmianą organizacyjną mogą rozwijać silniejsze przywiązanie normatywne, w przeciwieństwie do tych, którzy spostrzegają ograniczenie inwestycji podejmowanych przez organizację na rzecz swoich pracowników, jak np. obniżenie budżetu przeznaczonego na szkolenia, zredukowanie korzyści.

KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY

Inną drogą, poprzez którą zmiana organizacyjna może wywierać wpływ na przywiązanie jest jej oddziaływanie na kontrakt psychologiczny, który każdy pracownik zawiera ze swoją organizacją (Rousseau, 1995). Schein definiuje go jako niepisany zbiór oczekiwań działających cały czas pomiędzy każdym członkiem organizacji a różnymi kierownikami i innymi osobami w tej organizacji (por. Makin, Cooper i Cox, 2000). Rousseau i jego współpracownicy podają bardziej specyficzną definicję kontraktu psychologicznego, według której jest on zespołem przekonań ludzi odnośnie umowy dotyczącej warunków wymiany i wynikających z nich korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i pracobiorcy (Robinson i Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Z definicji tej wynika, że głównym składnikiem kontraktu psychologicznego jest pojęcie wymiany społecznej, gdyż cechują go nie tylko oczekiwania, ale także „obietnice wzajemnych zobowiązań" (Makin, Cooper i Cox, 2000).

Większość zawartości kontraktu psychologicznego może być określona jako „szacunek" i „przynależność" (Makin, Cooper i Cox, 2000). W ramach „szacunku" jednostka może mieć oczekiwania dotyczące prawa do informacji poprzedzających wprowadzenie jakichkolwiek zmian w praktykach organizacyjnych, takich jak: restrukturyzacja fizycznej organizacji pracy czy wprowadzenie ruchomego czasu pracy. W zamian za ów „szacunek" organizacja oczekuje od pracownika różnorodnych przejawów „przynależności", między innymi gotowości do pracy w godzinach nadliczbowych (jeśli wymaga tego sytuacja), rozpowszechniania pozytywnych opinii o organizacji lub wspierania jej celów i zadań.

Na pytanie, „Który komponent przywiązania pozostaje pod wpływem zmiany kontraktu psychologicznego?" odpowiedź wydaje się być uzależniona od natury kontraktu. W związku z tym istotne wydaje się wprowadzenie rozróżnienia pomiędzy kontraktem transakcyjnym i rela-

cyjnym. Te dwa pojęcia kontraktu mogą być rozumiane jako dwa krańce tego samego continuum (Rousseau, 1990, 1995). Kontrakty transakcyjne składają się z wyraźnie określonych, krótkoterminowych i pieniężnych powinności jak zapłata za usługę, co pociąga za sobą ograniczenie zaangażowania obu stron. Kontrakty relacyjne natomiast koncentrują się na szerokich, otwartych i długoterminowych powinnościach. Opierają się one nie tylko na pieniężnych elementach wymiany, ale także na elementach społecznych i emocjonalnych, takich jak lojalność oraz wsparcie (Morrison i Robinson, 1997, s. 229). W ten sposób kontrakty relacyjne wpływają na wysoki stopień obustronnej współzależności pracownika i pracodawcy, co może stanowić barierę zabezpieczającą przed odejściem pracownika z organizacji.

Kontrakt psychologiczny starego typu zwany kontraktem relacyjnym, dominujący w latach 70., opierał się na długookresowych zależnościach między pracownikiem a pracodawcą. W kontrakcie tym „dobra" oferowane przez pracobiorcę to lojalność, konformizm, gotowość do wykonywania przydzielonych zadań, zaufanie, że pracodawca dotrzyma obietnic. Natomiast „dobra" oferowane przez pracodawcę to bezpieczeństwo, pewność zatrudnienia, perspektywy awansowe, szkolenie, opieka w nagłej potrzebie. Nowy kontrakt psychologiczny zwany kontraktem transakcyjnym jest raczej narzuconą niż uzgodnioną konwencją i ugodą. Nie bazuje on na długookresowych zależnościach, ale krótkoterminowej wymianie tj. najczęściej transakcji ekonomicznej. „Dobra" oferowane przez pracownika w transakcji z organizacją są niewspółmierne do dóbr oferowanych przez organizację. Obejmują one długie godziny pracy, gotowość do ponoszenia dodatkowej odpowiedzialności (np. gotowość do zatrudnienia na nietypowych zasadach umów cywilno-prawnych), większy zakres kwalifikacji, tolerancję na zmianę i niejednoznaczność. „Dobra" oferowane przez organizację są bardzo małe i obejmują przyznanie niektórym pracownikom wyższej płacy, przyznanie nagrody za osiągnięcia oraz samą pracę jako nagrodę główną (Bańka, 2002).

Biorąc pod uwagę cechy specyficzne zmian organizacyjnych, jakie dokonały się w Polsce można przewidywać, że komponent afektywny będzie pozostawał pod większym wpływem zmian kontraktu relacyjnego. Najbardziej charakterystyczną cechą zmian organizacyjnych w Polsce jest niepewność zatrudnienia połączona z odebraniem pracownikom świadczeń na rzecz poprawy ich jakości życia w pracy oraz poza pracą. Spostrzeganie przez pracowników organizacji jako takiej, która co prawda w imię jej własnego interesu wprowadza zmiany, ale jednocześnie łamie zaufanie i osłabia dobrostan pracownika może skutkować słabszą więzią afektywną pracownika z organizacją.

Można przewidywać, że sytuacja będzie odmienna w przypadku komponentu trwałości przywiązania, którego istotą jest to, że wiąże się ze spostrzeganiem przez pracownika wymiernych korzyści wynikających z kontynuowania zatrudnienia w danej organizacji, jak również z wysokimi kosztami związanymi z jej opuszczeniem. Zmiany kontraktu transakcyjnego, które uderzają w korzyści i zwiększają koszty mogą mieć wpływ na poziom tego komponentu przywiązania.

Jeżeli chodzi o komponent normatywny przywiązania, wydaje się prawdopodobne, że on również będzie pozostawał pod wpływem zmian kontraktu transakcyjnego, szczególnie wtedy, kiedy opiera się na normie odwzajemniania za otrzymane korzyści. W tym przypadku pracownicy mogą być skłonni do szacowania, czy w wystarczającym stopniu wypełnili swoje powinności wobec organizacji, w rezultacie inwestycji podjętych na ich rzecz przez pracodawcę (np. opłata szkoleń). Przewiduje się, że wśród tych pracowników, którzy doświadczają poczucia nie spłacenia jeszcze „zaciągniętego długu" wobec pracodawcy zaznaczy się wyższy poziom komponentu normatywnego przywiązania niż wśród pracowników, którzy mają poczucie wypełnienia swych powinności.

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Celem podjętych badań było również sprawdzenie, jak zmiany zachodzące na polskim rynku pracy będą oddziaływały na postawę wobec pracy, jaką jest zaangażowanie w pracę (*job involvement*). Pojęcie to jest definiowane jako „zgeneralizowany poznawczy stan psychicznej identyfikacji z pracą" (Kanungo, 1982; s. 342). Zaangażowanie w pracę odnosi się do konkretnej, realnie wykonywanej pracy. Zależy ona od najistotniejszych potrzeb jednostki, a także od spostrzegania przez jednostkę pracy jako takiej, która potencjalnie może je zaspokoić. Z perspektywy organizacji, zaangażowanie w pracę może stanowić klucz do uruchomienia motywacji pracownika (Lawler, 1986). Wzrost zaangażowania w pracę podnosi efektywność i produktywność organizacyjną poprzez pełniejsze włączanie pracowników w obowiązki pracy, co czyni ją bardziej znaczącą i dającą poczucie spełnienia. Z perspektywy jednostki zaangażowanie w pracę stanowi klucz do osobistego rozwoju i satysfakcji w miejscu pracy.

W związku z tym, że zaangażowanie w pracę oznacza osobistą relację między jednostką a jej pracą, której siła zdeterminowana jest indywidualnym spostrzeganiem istniejących warunków pracy, przyjęto za prawdopodobne, że będzie ono w znacznym stopniu warunkowane dokonującymi się zmianami.

Pojęciem zbliżonym do zaangażowania w pracę jest pojęcie centralności pracy (*work involvement*) dla Ja jednostki. Jednak w odróżnieniu od

pojęcia zaangażowania w pracę, centralność pracy jest pojęciem szerszym i bardziej abstrakcyjnym. Kanungo (1982) definiuje je jako normatywne przekonanie o wartości pracy w życiu jednostki. Jest ono funkcją przeszłego warunkowania kulturowego i procesu socjalizacji (wychowania) jednostki. Tak więc, konstrukt ten funkcjonuje w psychice jako konstrukt stabilny w czasie i nie jest uzależniony od zdolności konkretnej pracy do zaspokojenia najistotniejszych potrzeb jednostki.

METODA BADAŃ

Charakterystyka osób badanych. Badanie przeprowadzono w pierwszym kwartale 2004 roku. W badaniu wzięły udział 92 osoby w wieku od 28 do 48 lat ($M = 38,7$). Wszystkie osoby badane to kobiety – nauczyciele, zatrudnieni w szkołach podstawowych i gimnazjach na terenie całej Polski, których staż pracy zawodowej wynosił od 4 do 26 lat ($M = 16,7$).

Zmienne i miary. W przedstawionym badaniu mierzono cztery główne zmienne.

Kontrakt psychologiczny to zmienna mierzona Miarami Kontraktu Psychologicznego, których konstrukcję oparto na oryginalnej skali *Psychological Contract Measures*, autorstwa Rousseau i Tijoriwala (1999). W ostatecznej wersji narzędzie składa się z dwóch skal. Pierwsza skala to Skala Kontraktu Relacyjnego, a druga – Skala Kontraktu Transakcyjnego. Narzędzie składa się z 8 pozycji testowych, po 4 dla każdej skali. Zgodność wewnętrzna mierzona współczynnikiem *alfa* Cronbacha wynosi dla Skali Kontraktu Relacyjnego 0,77; (stand. 0,78); dla Skali Kontraktu Transakcyjnego 0,67; (stand. 0,69).

Przywiązanie do organizacji mierzone było Skalą Przywiązania do Organizacji, która jest efektem pracy zespołowej pracowników Katedry Psychologii UMK i służy do badania sposobów przywiązania pracowników do organizacji (Bańka, Bazińska, Wołowska, 2002). Skala składa się z 18 pozycji, po 6 dla każdej podskali. Podskale stanowią odpowiedniki teoretycznie wyróżnionych trzech komponentów przywiązania (dla podskali Afektywnego przywiązania $\alpha = 0,84$; dla Trwałości przywiązania $\alpha = 0,77$; dla przywiązania normatywnego $\alpha = 0,78$). Osoby badane ustosunkowują się do każdego stwierdzenia w odniesieniu do siedmiostopniowej skali, której krańce opisane są w następujący sposób: 1 – zupełnie nie zgadzam się, 7 – całkowicie zgadzam się. Wyniki uzyskane przez badanych oblicza się oddzielnie dla każdej z podskal zgodnie z kluczem.

Zmienną zaangażowanie w pracę mierzono Kwestionariuszem Zaangażowania w Pracę, którego rzetelność mierzona współczynnikiem *alfa* Cronbacha wynosi 0,85. Na Kwestionariusz Zaangażowania w Pracę składa się

8 pozycji testowych. Przykładowe pozycje Kwestionariusza Zaangażowania w Pracę to: *Większość moich zainteresowań jest skoncentrowanych wokół mojej pracy lub Chciałbym być zaabsorbowany moją pracą przez większość czasu*. Osoba badana ustosunkowuje się do każdego stwierdzenia w odniesieniu do sześciostopniowej skali, której krańce opisane są w następujący sposób: 1 – zupełnie nie zgadzam się, 6 – całkowicie zgadzam się.

Zmienną centralność pracy dla Ja mierzono Miarą Centralności Pracy dla Ja, dla której rzetelność mierzona współczynnikiem *alfa* Cronbacha wynosi 0,81. Miara Centralności Pracy dla Ja jest, podobnie jak Kwestionariusz Zaangażowania w Pracę, miarą sześciostopniową. Składa się ona z 5 pozycji i konstytuują ją twierdzenia typu: P*racę powinno się traktować jako najważniejszą dla życia lub Życie jest warte życia tylko wtedy, kiedy ludzie są zaabsorbowani pracą.*

Kwestionariusz Zaangażowania w Pracę oraz Miarę Centralności Pracy dla Ja skonstruowano na podstawie oryginalnych metod stworzonych przez R. Kanungo (1982).

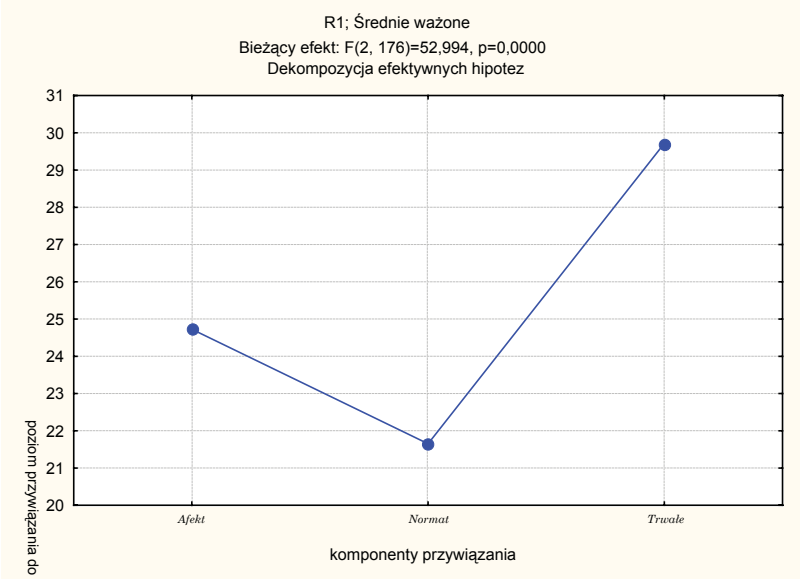
Konflikt praca – rodzina – definiowany jako forma konfliktu ról z obszaru pracy i rodziny, które pod pewnymi względami są nie do pogodzenia (Greenhaus i Beutell, 1985, s. 77) mierzono Skalą Konfliktu Praca – Rodzina. Narzędzie do pomiaru tej zmiennej skonstruowano na podstawie oryginalnej metody stworzonej przez R. Netemeyera, J. Bolesa i R. McMurriana, 1996, które w ostatecznej wersji składa się z 5 pozycji testowych, np.: *Ilość czasu jaką zabiera moja praca powoduje trudności w wypełnianiu moich powinności wobec rodziny, Z powodu obowiązków związanych z pracą, muszę wprowadzać zmiany w moich planach odnośnie zajęć rodzinnych*. Zgodność wewnętrzna skali mierzona współczynnikiem *alfa* Cronbacha wynosi 0,97.

WYNIKI

W pierwszej kolejności porównano poziom kontraktu relacyjnego i transakcyjnego. Uzyskane wyniki wskazały na dominację kontraktu transakcyjnego w badanej grupie. W grupie badanych $N = 92$ (w jednym przypadku stwierdzono brak danych), wystąpiła tylko u 5 osób przewaga spostrzegania relacyjnego sposobu zatrudnienia nad pozostałymi, co stanowi 5,43% całej próby. Wynik ten można interpretować jako przejaw zmiany, jaka dokonuje się obecnie na rynku pracy. Wyraża się ona odchodzeniem od społeczno-emocjonalnych elementów wymiany świadczeń i zobowiązań między pracownikiem a pracodawcą, takich jak lojalność i wsparcie, na rzecz wyraźnie określonych instrumentalnych powinności, takich jak np. zapłata za usługę.

Wyniki pokazały również, że w badanej grupie dominuje więź z organizacją budowana głównie na bazie komponentu trwałości (kontynuacji) przywiązania. Przeprowadzona analiza wariancji MANOVA w układzie 2 Poziom kontraktu relacyjnego (wysoki – niski) × 2 Poziom kontraktu transakcyjnego (wysoki – niski) × 3 Typ przywiązania do organizacji (Afektywny – Normatywny – Trwałości), z powtarzanym pomiarem w obrębie ostatniego czynnika, ujawniła silny efekt główny zmiennej Typ przywiązania: $F(2,176)=52,99$; $p < 0,001$, (por. Rycina 1.). Pozostałe zmienne nie ujawniły istotnego wpływu na komponenty przywiązania do organizacji ani w postaci efektów głównych ani w postaci interakcji.

Jak widać na Rycinie 1 wśród badanych nauczycieli najwyższy poziom spośród komponentów przywiązania uzyskał komponent trwałości (M =



Rycina 1. Średni poziom komponentów przywiązania do organizacji wśród badanych nauczycieli

29,71). Jest to wynik istotnie statystycznie wyższy od pozostałych komponentów przywiązania ($p < 0.001$). Można go z jednej strony traktować jako spostrzeganą przez pracowników konieczność pozostania w danej organizacji ze względu na brak innych możliwości zatrudnienia. Z drugiej strony, może być to przejaw bardziej ogólnej tendencji, wyraźnie rysującej się w badaniach polskich, związanej z potrzebą stałości i pewności zatrudnienia. Przekonanie oparte na poczuciu, że muszę pracować w danej

firmie bazuje również na tym, że w ogóle muszę pracować. Obecne warunki społeczne, w których funkcjonują organizacje, sprzyjają wzbudzaniu u pracowników motywacji typu zapobieganie stanom negatywnym. Polega ona na unikaniu odchyleń od standardów, takich jak stabilne i pewne zatrudnienie. Przywiązanie oparte na komponencie trwałości wyraża więc przekonanie pracowników o konieczności pozostania w organizacji jako aktywnej inwestycji życiowej w sytuacji, która wiąże się z wysokim poziomem zagrożenia utratą pracy w grupie czynnych zawodowo Polaków (CBOS, 2002). Tak więc, można powiedzieć, że komponent trwałości w przywiązaniu do organizacji zawiera w sobie element zapewniania sobie przez pracowników poczucia bezpieczeństwa. A zatem pozostawanie w jakiejkolwiek organizacji jest lepsze niż brak zatrudnienia.

W celu ustalenia zależności między sposobem kontraktowania pracy a zachowaniami związanymi z pracą przeprowadzono analizy korelacyjne. Wyniki analizy w postaci współczynników korelacji Pearsona przedstawione są w Tabeli 1 i Tabeli 2.

W badaniach (por. Tabela 1), uzyskano istotną statystycznie korelację między kontraktem relacyjnym i przywiązaniem pracownika do organi-

Tabela 1
Związek między typem kontraktu psychologicznego a komponentami przywiązania do organizacji

	Afektywny	**Normatywny**	**Trwałości**	**Przywiązanie do organizacji ogółem**
Kontrakt	0,1464	**0,2726**	0,1479	**0,2349**
RELACYJNY	$p = 0,171$	$\mathbf{p = 0,010}$	$p = 0,166$	$\mathbf{p = 0,027}$
Kontrakt	0,1595	0,1038	-0,0119	0,1055
TRANSAKCYJNY	$p = 0,135$	$p = 0,333$	$p = 0,912$	$p = 0,325$

zacji. Zależność ta odnosi się do komponentu normatywnego przywiązania, co sugerować może, że kontrakt opierający się na długookresowych zależnościach sprzyja budowaniu więzi pracownika z organizacją, której podstawą jest poczucie moralnego obowiązku do pozostania w niej. Składnik normatywny przywiązania może rozwijać się na bazie wczesnych doświadczeń socjalizacyjnych lub też na bazie szczególnego rodzaju inwestycji podejmowanych przez organizację ściśle na użytek pracowników; inwestycji, które pracownicy spostrzegają jako trudne do odwzajemnienia (Meyer i Allen, 1991). Być może bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia) zagwarantowane przez organizację w formie długoterminowej umowy o pracę jest spostrzegane przez pracowników jako szczególna inwestycja,

którą trudno odwzajemnić i aby zredukować poczucie braku równowagi wzajemnych zobowiązań wykształca się u pracownika poczucie obowiązku w stosunku do organizacji.

Wyniki badań (por. Tabela 2) pokazują, że kontrakt transakcyjny koreluje pozytywnie z zaangażowaniem w pracę, centralnością pracy dla

Tabela 2

Związek między typem kontraktu psychologicznego a zaangażowaniem w pracę (job involvement) i centralnością pracy dla Ja (work involvement) oraz spostrzeganym poziomem konfliktu praca – rodzina

	Zaangażowanie w pracę	**Centralność pracy dla JA**	**Konflikt praca – rodzina**
Kontrakt	0,0754	0,1203	-0,0053
RELACYJNY	$p = 0{,}482$	$p = 0{,}262$	$p = 0{,}961$
Kontrakt	**0,2814**	**0,2153**	**0,2265**
TRANSAKCYJNY	$\mathbf{p = 0{,}008}$	$\mathbf{p = 0{,}043}$	$\mathbf{p = 0{,}033}$

Ja jednostki oraz konfliktem praca – rodzina. Zależności te sugerować mogą, że ludzie są przekonani o wartości pracy w swoim życiu, angażują się w nią wykazując dużą tolerancję na zmianę i niejednoznaczność, nierzadko godząc się na zatrudnienie na nietypowych zasadach umów cywilno prawnych i długie godziny pracy lecz wpływa to destrukcyjnie na ich więzi rodzinne.

DYSKUSJA

Zmiana organizacyjna obecnie obserwowana w Polsce jest efektem procesów globalizacyjnych zachodzących na rynku pracy (Bańka, 2006a, b). Jej znaczenie z psychologicznego punktu widzenia jest niezmiernie ważne, gdyż zmienia nie tylko zawodowe funkcjonowanie jednostki w okresie dorosłości, lecz cały kontekst rozwoju osobowości jednostki w cyklu życia (Arnett, 2000; Bańka, 2006c). Nowe warunki funkcjonowania jednostki w organizacji zmieniają przede wszystkim wzajemne relacje psychiczne łączące pracownika i pracodawcę. Istotą aktualnie dokonującej się zmiany z ekonomicznego punktu widzenia jest drastyczne zmniejszanie się zapotrzebowania organizacji na pracowników mających stałe zatrudnienie na czas nieograniczony (Bańka, 2002, 2006a). Z kolei istotą zmiany organizacyjnej z psychologicznego punktu widzenia jest transformacja stosunku pracownika do organizacji i pracy jako podstawy rozwoju tożsamości w okresie dorosłości (Bańka, 2006d).

W pierwszym przypadku zmiana organizacyjna przejawia się w zastępowaniu tradycyjnego kontraktu psychologicznego zwanego kontraktem relacyjnym, kontraktem nowego typu zwanym transakcyjnym (Rosseau, 1995). Stosunki między pracownikiem a pracodawcą jako podmiotami organizacyjnymi ulegają w ten sposób postępującemu uprzedmiotowieniu, co pociąga za sobą konsekwencje psychologiczne dla funkcjonowania i rozwoju jednostki w okresie dorosłości. Uprzedmiotowienie relacji i stosunków interpersonalnych w organizacji pociąga za sobą transformację typów więzi łączących jednostkę z organizacją. Więź łącząca jednostkę z organizacją jako przywiązanie do organizacji (*organizational attachment, organizational commitment* – por. Bańka, 2005) jest mentalnym wzorcem relacji łączących jednostkę z otaczającym światem, w tym także z rzeczywistością organizacyjną i pracy. Więź organizacyjna jako konstrukt mentalny wyznacza jednostce zasadnicze kierunki planowania, budowania i rozwoju tożsamości indywidualnej i społecznej. Przywiązanie do organizacji jako więź psychiczna w strukturze tożsamości jednostki wyznacza, po pierwsze, stosunek jednostki do świata (celów życiowych) i do samej siebie, czyli Ja. W pierwszym przypadku typ więzi łączącej jednostkę z organizacją wyznacza zachowania ukierunkowane na cele życiowe, takie jak zmiana lub utrzymanie pracy, albo zmiana lub kontynuacja zatrudnienia. W drugim przypadku typ więzi łączącej jednostkę z organizacją wyznacza stosunek jednostki do niej samej poprzez warunkowanie systemów uznawanych wartości oraz rodzajów zobowiązań i poświęceń, jakie jednostka czuje, że musi spełnić w swoich planach życiowych, aby przetrwać.

W przedstawionych badaniach uczestnikami byli nauczyciele. Tę grupę pracowniczą wybrano celowo, gdyż w sposób bardzo wyraźny dotyka ją problem zmiany organizacyjnej charakteryzującej procesy przemian zachodzących na rynku pracy. Nauczyciele tradycyjnie cieszyli się pewnością zatrudnienia i przywilejami wynikającymi z tradycyjnego kontraktu psychologicznego. Wprowadzenie licznych zmian w Karcie Nauczyciela oraz dodanie nowych wymagań, których spełnienie przez nauczycieli jest koniecznym warunkiem utrzymania się w zawodzie, doprowadziło do drastycznego załamania się koncepcji „bezpiecznej" kariery zawodowej u jednego pracodawcy i jednolitego rodzaju. W konsekwencji nauczyciele stanęli przed dylematem: Czy rozważać rozwój i identyfikację swojej tożsamości poprzez silniejsze związanie się z zawodem i silniejsze zaangażowanie w wykonywaną pracę, czy rozważyć zmianę swojej tożsamości zawodowej i poszerzyć w swoich planach życiowych możliwości zarobkowania w innych obszarach aktywności zawodowej? Mówiąc inaczej, dylemat ten ogranicza się do następującego wyboru: Pozostać w organizacji dającej aktualne zatrudnienie i być lojalnym wobec wykonywanej pracy, czy też

opuścić organizację zatrudniającą i zmienić swoją afiliację zawodową, kierując się kryterium największych osobistych korzyści instrumentalnych z punktu widzenia interesu własnej osoby?

Choć badania przeprowadzono na ograniczonej grupie, to jednak dają one spójny pogląd na ogólne tendencje, jakie mają miejsce. Najważniejszą z nich jest tendencja potwierdzająca przypuszczenia, iż dominującą reakcją ludzi na dokonującą się zmianę organizacyjną, polegająca na zastępowaniu relacyjnego kontraktu psychologicznego kontraktem transakcyjnym, jest wzrost trwałego/kontynuacyjnego przywiązania organizacyjnego w porównaniu do przywiązania afektywnego i normatywnego. Oznacza to, że osoby, które zmiana organizacyjna zaskoczyła w trakcie ich życia zawodowego, zdominowanego przez pracę w wybranym zawodzie jako centralną wartość w strukturze Ja, mają tendencję do kontynuowania (trwałości) identyfikacji swojej tożsamości z organizacją, w której są aktualnie zaangażowani. Świadczy o tym drugi rezultat uzyskany w badaniach, a mianowicie pozytywna korelacja między postawą zaangażowania w pracę (*job involvement*) i centralności pracy dla Ja (*work involvement*), z jednej strony, a postrzeganym przez jednostkę konfliktem praca – rodzina.

Dominujący w strukturze przywiązania organizacyjnego komponent trwałości, czyli kontynuacji więzi z organizacją mimo zmiany kontraktu, można traktować jako lękowe reagowanie ludzi na zagrożenia dla stabilizacji zatrudnienia na rynku pracy. Lęk ten ludzie próbują rozwiązywać nie poprzez zmianę tj. rekonstrukcję struktury swojej tożsamości zawodowej z punktu widzenia zmienionych wymagań rynku pracy, lecz poprzez wzmocnienie w strukturze Ja więzi z organizacją postrzeganą jako gwarant bezpieczeństwa zatrudnieniowego. Instrumentem wykorzystywanym przez jednostkę w realizacji celu, jakim jest kontynuacja/trwałość więzi z organizacją jest jej większe zaangażowanie w pracę (*job i work involvement*) wynikające z przekonania, że znacznie korzystniej i bezpieczniej dla niej jest ponosić większe koszty pozostawania w organizacji, niż koszty związane z niepewnością wiązania się z nowym pracodawcą i poszukiwania pracy. Prowadzi to niestety do konfliktu typu praca – rodzina, gdyż zwiększony wysiłek i zaangażowanie w pracę odbywa się kosztem wartości z poza pola zawodowego, w tym głównie wartości rodzinnych.

Mimo, że jak już wcześniej wspomniano, przedstawione wyniki badań odnoszą się do dość ograniczonej populacji, to jednak wskazują one na spójne tendencje w reakcjach pracowników na zmianę organizacyjną i powinny być tematem dalszych badań.

LITERATURA

Angle, H.J., Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 27*, 1–14.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1–18.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252–276.

Angle, H.L., Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 27*, 1–14.

Arnett, J.J. (2000). Emerging adulthood. A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist, 55*, 469–480.

Bańka, A. (1996). *Psychopatologia pracy*. Poznań: Gemini.

Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 321–350). Gdańsk: GWP.

Bańka, A., Bazińska, R., Wołowska, A. (2002). Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne, 8, 1*, 65–74.

Bańka, A., Łącała, Z., Noworol, C., Ratajczak, Z. (2002). *Zarządzanie uczelnią: Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*. Kraków: Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Nauczania Uniwersytet Jagielloński.

Bańka, A. (2005). Jakość życia a jakość rozwoju: Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny. W: A. Bańka (red.), *Psychologia jakości życia* (s. 7–32). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.

Bańka, A. (2006a). Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, E. (red.), *Psychologia pracy i organizacji w okresie zmian systemowych*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Śląskiego.

Bańka, A. (2006b, w druku). Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji indywidualnej i społecznej. W: M. Górnik-Durose (red.), *Psychologia pracy i organizacji w okresie zmian systemowych*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Śląskiego.

Bańka, A. (2006c, w druku). *Wschodząca dorosłość: Osobowość i cele personalne w procesie tranzycji do dorosłości*. Poznań: Print-B.

Bańka, A. (2006d, w druku). Rozwój jednostki w okresie wczesnej dorosłości jako problem integralności osobowej i społecznej. W: K. Popielski (red), *Człowiek współczesny. Między rozwojem integralnym a dehumanizacją*. Lublin: KUL.

Biela, A. (2002). Psychologia a transformacja gospodarcza w Polsce. *Kolokwia Psychologiczne, t. 10*. Warszawa: Instytut Psychologii PAN.

Blau, G., Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management, 15, 1*, 115–127.

Blau, G., Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review, 12, 2*, 288–300.

Brown, S.P. (1996). A meta – analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 120, 2*, 235–255.

CBOS, (2002). *Ocena sytuacji na rynku pracy i poczucie zagrożenie utratą pracy*. www.cbos.com.pl

Jaros, S.T., Jermier, J.M., Koehler, J.W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment of the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal, 36*, 951–995.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67, 3*, 341–349.

Kelloway E.K., Gottlieb B.H., Barham L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 4, 4*, 337–346.

Kopelman, R.E., Greenhaus, J.H., Connolly, T.F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*, 198–215.

Kożusznik, B. (2002). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.

Kożusznik, B. (2005). *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa: PWE.

Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWN.

Mathieu, J.E., Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171–194.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the „side-best theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372–378.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 710–720.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61–89.

Mayer, R.C., Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes throught a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 35*, 671–684.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538–551.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology, 39, 1–2*, 83–93.

Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299–326.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, ...

Morrison, E.W., Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226–256.

Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Netemeyer, R.G., Boles J.S., McMurrian R. (1996). Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology, 81, 4*, 400–410.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492–499.

Penley, L.E., Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 43–59.

Rousseau, D.M., Tijoriwala, S.A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology, 84, 4*, 514–528.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 389–400.

Shore, L.M., Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774–780.

Strykowska, M. (2003). Adaptacja do przeobrażeń rynku pracy. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zeszyt 360*, 3–12.