

# Wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę. Mediacyjna rola klimatu psychologicznego

Agata Wołowska\*

Katedra Psychologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

Augustyn Bańka

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Katowicach

Róża Bazińska

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie

## THE EFFECT OF BREACHING THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON JOB INVOLVEMENT. THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CLIMATE

The main objective of this research was to examine how change in the relations between an employee and an organization, which means increased frequency of breaching the psychological contract, affects attitude towards work defined as job involvement. The authors have also searched for determinants of job involvement. In realized research, Kanungo's definition of job involvement (1982) was used. The data for this study were collected from 330 Polish employees holding different forms of employment: classic employment ( $N=198$ ) and temporary work ( $N=132$ ). Participants were recruited from two organizations: public administration ( $N=205$ ) and a private company ( $N=125$ ). The research has shown that 1) work locus of control, breach of psychological contract and psychological climate have a significant influence on job involvement; 2) psychological climate mediated the relationships between a psychological contract breach and job involvement.

### WPROWADZENIE

Jakość życia zawodowego doświadczana przez pracowników w organizacjach jest obszarem szczegółowych dociekań naukowych podejmowanych przez badaczy od wielu lat. Jednym z najważniejszych, szczególnie często opisywanych wyznaczników jakości życia zawodowego jest zaangażowanie w pracę (*job involvement*) (Kanungo, 1979, 1981, 1982a, 1982b; Elloy, Everest i Flynn, 1995; Brown, 1996). Z perspektywy jednostki, zaangażowanie w pracę stanowi klucz do osobistego rozwoju i satysfakcji w miejscu pracy oraz działania ukierunkowanego na cel (Hackman i Lawler, 1971; Kahn, 1990; Lawler i Hall, 1970). Natomiast z perspektywy organizacji, może być kluczem do uruchomienia motywacji pracownika (Lawler, 1986), co w konsekwencji prowadzi do wzrostu efektywności i produktywności organizacyjnej.

Zaangażowanie w pracę jest zatem istotnym czynnikiem mentalnej strukturyzacji życia ludzkiego (por. Bań-

ka i Wołowska, 2006, 2007), toteż poznanie jego uwarunkowań wydaje się mieć szczególne znaczenie.

### ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Aktywność zawodowa w miejscu pracy jako środowisku organizacyjnym pochłania tradycyjnie znaczną część czasu i stanowi zasadniczy aspekt życia dla większości ludzi. Ludzie mogą być stymulowani przez pracę i głęboko w nią zaangażowani lub psychicznie do niej zdystansowani i emocjonalnie z niej wycofani (Brown, 1996). Według Kanungo (1982b), zaangażowanie i alienację traktować można jako dwa krańce jednego kontinuum. Stopień zaangażowania lub wyobcowania z pracy wpływa na jakość całokształtu doświadczeń życiowych jednostki.

Przegląd literatury ujawnia znaczne różnice zdań, jeżeli chodzi o istotę zaangażowania w pracę, a także zróżnicowanie w zakresie terminologii oraz narzędzi pomiarowych zjawisk skojarzonych z tym pojęciem (Morrow, 1983; Rabinowitz i Hall, 1977; Saleh i Hosek, 1976). Np. jednostki opisywane są jako zaangażowane, jeżeli: a) aktywnie udzielają się w pracy (Allport, 1943); b) spostrzegają ją jako główny interes życiowy (Dubin, 1966) lub c)

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Agata Wołowska, Katedra Psychologii, Uniwersytet M. Kopernika, ul. Asnyka 2A, 87-100 Toruń.

e-mail: ataw@umk.pl

postrzegają spełnienie się w niej jako główne dla ich samooceny (Gurin, Veroff i Feld, 1960).

Wieloznaczność pojęcia znalazła także odzwierciedlenie w zróżnicowaniu stosowanych przez badaczy definicji. Najbardziej popularną definicją z początkowego okresu badań nad zaangażowaniem jest definicja Lodhala i Kejnera (1965), którzy użyli tego pojęcia do określenia stopnia psychicznej identyfikacji jednostki z pracą i znaczenia pracy dla całkowitego jej obrazu. Natomiast w definicji Lawlera i Halla (1970) zaangażowanie jest to stopień, w jakim sytuacja pracy jest dla jednostki kategorią centralną w znaczeniu wartości i ważności dla jej tożsamości.

Na przestrzeni lat podejmowano wiele prób precyzyjnego zdefiniowania pojęcia zaangażowania w pracę (Brooke, Russell i Price, 1988; Rabinowitz i Hall, 1977; Saleh i Hossek, 1976). W 1977 roku Rabinowitz i Hall dokonali identyfikacji dwóch klas definicji zaangażowania. W pierwszej wskazali oni na zaangażowanie w pracę jako wypadkową wykonania i oceny, czyli stopień, w jakim poziom osiągnięć w pracy wpływa na samoocenę jednostki (*individual's self-esteem*). W drugiej wskazali na zaangażowanie w pracę jako komponent obrazu samego siebie (*component of self-esteem*), czyli stopień, w jakim jednostka identyfikuje się psychicznie ze swoją pracą (por. Paullay, Alliger i Stone-Romero, 1994).

Największe zasługi, jeżeli chodzi o wyjaśnienie definicyjne tego pojęcia przypisuje się Kanungo (1979, 1982a). Sprowadziła ona zaangażowanie w pracę (*job involvement*) do poznawczego wymiaru postawy wobec pracy. Zgodnie z tym podejściem zaangażowanie w pracę powinno być traktowane jako zgeneralizowany poznawczy stan psychicznej identyfikacji z pracą (*cognitive dimension of attitudes towards a job*) (Kanungo, 1982a, s. 342). Oznacza ono stopień, w jakim jednostka identyfikuje się ze swoją rzeczywistością, tj. obecną pracą i według Kanungo (1979, 1981) zależy od najistotniejszych potrzeb jednostki i od spostrzegania przez jednostkę pracy jako takiej, która potencjalnie może je zaspokoić. Tak, więc zaangażowanie w pracę stanowi osobistą relację między jednostką a jej pracą, której siła zdeterminowana jest indywidualnym spostrzeganiem istniejących warunków pracy.

W prowadzonych na przestrzeni lat badaniach nad zaangażowaniem w pracę zauważyć można dwa różne podejścia. W pierwszym, eksplorującym pojęcie z perspektywy różnic indywidualnych, dominuje przekonanie, że zaangażowanie w pracę pojawi się w efekcie posiadania przez jednostkę pewnych potrzeb czy wartości, lub też, że zmienne osobowościowe usposabiają jednostki do bycia mniej lub bardziej zaangażowanymi w ich pracę. W drugim podejściu zaangażowanie w pracę jest spostrzegane jako odpowiedź poznawcza i emocjonalna na określoną charakterystykę sytuacji pracy. Innymi słowy, typ pracy lub cechy warunków pracy wywierają wpływ na stopień, w jakim jednostka staje się zaangażowana (behawioralnie) w swoją pracę. Te dwa teoretyczne podejścia do badania istoty zaangażowania w pracę wskazują na konieczność analizowania go z obu perspektyw – indywidualnej,

jak również od strony środowiska pracy (Paullay, Alliger i Stone-Romero, 1994).

Zaangażowanie w pracę wydaje się być zmienną, która charakteryzuje się sprzężeniem zwrotnym. Oznacza to, że zaangażowanie jest zarówno przyczyną jak i skutkiem zachowania związanego z pracą. W związku z tym personalne (osobowe) i sytuacyjne zmienne wywierają w ostateczności niezależny wpływ na zaangażowanie, jednak zmienne sytuacyjne wydają się mieć wpływ na postawy większy u osób mniej zaangażowanych w pracę niż osób bardzo zaangażowanych (Strykowska, 1992).

Lawler i Hall (1970) przeprowadzili obszerne badania nad zaangażowaniem w efekcie, których doszli do wniosku, iż zaangażowanie w pracę jest wielkością stałą i związane jest z trzema zmiennymi pracy, tj. z 1) charakterystyką jednostki, 2) cechami pracy i 3) cechami sytuacji. W grupie zmiennych obejmujących właściwości indywidualne pracownika badania ujawniły, że zaangażowanie w pracę wiąże się z wiekiem, potrzebami wzrostu oraz akceptacją etyki pracy. Starsi pracownicy silnie angażują się niż młodsi, z uwagi na to, iż częściej ponoszą większą odpowiedzialność, mają większe możliwości zaspokojenia potrzeby wzrostu, jak również otrzymują trudniejsze zadania w przeciwieństwie do pracowników młodych, którzy rozpoczynając pracę otrzymują z reguły mniej stymulujące i mniej ambitne zadania. Ponadto starsi pracownicy częściej niż młodsi wierzą w wartość ciężkiej pracy. W drugiej grupie zmiennych odnoszących się do właściwości pracy zmiennymi istotnymi dla zaangażowania w pracę okazały się być: stymulujący charakter pracy, jej różnorodność, autonomia, możliwość identyfikacji zadania, sprzężenie zwrotne oraz współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Te właściwości pracy wiążą się z zaangażowaniem w nią, ponieważ pozwalają zaspokoić potrzebę wzrostu. I wreszcie trzecia grupa zmiennych, od których może zależeć zaangażowanie to czynniki społeczne. Wyniki pokazały, że ludzie pracujący w grupach są silniej zaangażowani w swą pracę niż osoby pracujące samotnie. Ponadto na zaangażowanie wpływa również uczestnictwo w podejmowaniu decyzji oraz akceptacja celów organizacyjnych.

## NARUSZENIE KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO

Kontrakt psychologiczny to zespół przekonań ludzi dotyczących umowy określającej warunki wymiany i wynikające z nich korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i pracobiorcy (Robinson i Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Rozwija się on na bazie przekonania pracownika o obowiązujących między nim a pracodawcą wzajemnych powinnościach, stając się fundamentem relacji zatrudnienia (Rousseau, 1995; Shore i Tetrick, 1994). Poprzez wchodzenie pracownika w interakcje z przedstawicielami firmy zatrudnienia oraz obserwację organizacyjnych procedur, rozwija się w nim przekonanie o tym, czego oczekuje organizacja od niego, jak również o tym, w jaki sposób odwzajemni się ona za wysiłek i działania, które podjął on na jej rzecz (Rousseau i Parks, 1993). Współczesne organizacje nie zawsze

jednak są w stanie wypełnić powinności na rzecz swoich pracowników, bowiem warunki, w których muszą działać, prowadzące do zmian w relacji zatrudnienia, zwiększają prawdopodobieństwo, że ów kontrakt psychologiczny zostanie naruszony. Naruszenie kontraktu psychologicznego (psychological contract breach) jest definiowane jako świadomość pracownika, że organizacja nie dotrzymała jednej lub kilku obietnic zawartych w kontrakcie (Morrison i Robinson, 1997).

Prowadząc badania nad kontraktem psychologicznym generalnie zakłada się, że zbiorowe poczucie naruszenia kontraktu przez organizację ma zasadniczy wpływ na postawy i zachowania pracowników. Stwierdzono, np., że naruszenie kontraktu obniża ogólne zadowolenie z pracy (Robinson, 1984; Robinson i Rousseau, 1994) oraz obniża wydajność i sposób pełnienia roli zawodowej zarówno w trakcie pracy, jak i po opuszczeniu miejsca pracy (Lester i in., 2002, s. 40). Naruszenie kontraktu psychologicznego łączy się także z niższym zaangażowaniem w pracę, słabszym przywiązaniem do organizacji i silniejszą tendencją do jej opuszczenia (Schalk, Freese i van den Bosch, 1995; za: Freese, Schalk, 2008). Poza tym kontrakty psychologiczne są dla pracowników podstawą spostrzegania przewidywalności i kontroli w miejscu pracy, które ulegają obniżeniu na skutek niewypełnienia przez organizację zobowiązań kontraktowych. Ten brak przewidywalności i kontroli nad otoczeniem może się wiązać dla pracowników z doświadczaniem stresu (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001; Sutton, 1990).

Podsumowując, naruszenie kontraktu psychologicznego zdarza się obecnie bardzo często. W czasie dokonujących się zmian organizacyjnych i braku przewidywalności (Morrison i Robinson, 1997; Turnley i Feldman, 1999), naruszenie kontraktu jest raczej normą niż wyjątkiem (Robinson i Rousseau, 1994). Współczesne organizacje, próbując dostosować się do niestabilnego otoczenia, wprowadzają zmiany w sposobie zorganizowania pracy, które z kolei wywierają wpływ na kontrakt psychologiczny. Zmiana, bez względu na jej istotność, z reguły pociąga za sobą zmiany zarówno w kontrakcie ekonomicznym, jak i psychologicznym, które to kontrakty muszą zostać uzgodnione ponownie. Organizacje muszą rozpoznawać proces zmiany, a ludzie muszą mieć czas na dostosowanie się do zmian i w tym zakresie powinna być oferowana im pomoc. Jednym z głównych źródeł stresu u ludzi jest niepewność, która przejawia się w obniżeniu morale. Praktycznie niemożliwe jest poradzenie sobie ze zmianą, jeśli nie jest znana jej natura, toteż częścią kontraktu psychologicznego powinno być jasne określenie, w jaki sposób zmiana zostanie przeprowadzona, nawet zmiana tak drastyczna, jak zwalnianie niepotrzebnych pracowników. Istotą tego kontraktu będzie wówczas sprawiedliwość postrzegana przez podwładnych (Makin, Cooper i Cox, 2000).

#### KLIMAT PSYCHOLOGICZNY

Klimat psychologiczny (*psychological climate*) oznacza sposób, w jaki środowisko organizacyjne jest spostrzegane

i interpretowane przez jego pracowników (James i James, 1989). Według Jamesa i Jamesa spostrzeganie środowiska organizacyjnego nabiera dla pracownika osobistego motywacyjnego i emocjonalnego znaczenia poprzez proces „ewaluacji”, którego on dokonuje. W procesie tym poznawcza reprezentacja cech środowiska jest interpretowana w świetle wartości indywidualnych, a także ze względu na jej istotność dla dobrostanu jednostki.

Różnice w spostrzeganiu i ocenie, które konstytuują klimat psychologiczny wynikają zarówno z różnic indywidualnych między pracownikami, z różnic sytuacji (np. cechy środowiska organizacyjnego), jak również z interakcji między jednostką i sytuacją (James, James i Ashe, 1990; za: Brown i Leigh, 1996). Spostrzegane związki i inne czynniki indywidualne mogą generować różnice w spostrzeganiu tego samego środowiska u różnych jednostek. Np. badania poświęcone wymianie między zwierzchnikiem a podwładnym ujawniają różnice w spostrzeganiu środowiska organizacyjnego nawet wśród pracowników, którzy podlegają temu samemu kierownikowi. Ten sam kierownik może w różny sposób traktować podwładnych ze względu na czynniki zakotwiczone we wzajemnej relacji, jak również z uwagi na spostrzegane u pracowników różnice w poziomie ich zdolności i gotowości do poświęcania się na rzecz osiągania celów organizacyjnych (Dienesch i Liden, 1986). Dodatkowe różnice w ocenie klimatu psychologicznego mogą być rezultatem różnych stylów zarządzania wewnątrz organizacji jak również różnic kultur w różnych organizacjach.

Operacyjna definicja klimatu psychologicznego przyjęta na użytek tej pracy opiera się na etnograficznych badaniach Kahna (1990), który opisał czynniki klimatu determinujące tendencję pracownika do całkowitego zaangażowania się w swoją pracę lub psychologicznego dystansowania się od niej. Według Kahna (1990) ważnymi elementami, które podnoszą zaangażowanie pracownika jest bezpieczeństwo psychiczne (*psychological safety*) oraz znaczenie psychiczne pracy (*psychological meaningfulness*). Wymiary bezpieczeństwa i znaczenia pracy stanowią wyższy poziom uporządkowania znaczeniowego określającego interpretację ważności środowiska organizacyjnego przez pracownika dla jego osobistego dobrostanu (Brown i Leigh, 1996).

Kahn (1990) definiuje psychiczne bezpieczeństwo jako poczucie pracownika, że może on uzewnętrznić swoje Ja bez obawy, że pociągnie to za sobą negatywne konsekwencje dla jego obrazu siebie, statusu lub kariery. Wymiary klimatu, które składają się na psychiczne bezpieczeństwo to: a) kierownictwo, które spostrzegane jest jako elastyczne i wspierające, dające pracownikom poczucie, że mają kontrolę nad własną pracą i metodami, które stosują do jej wykonania (*supportive management*), b) role i normy organizacyjne, które spostrzegane są jako klarowne (*clarity*), c) poczucie wolności pracownika w wyrażaniu własnych, prawdziwych uczuć i rdzennych aspektów Ja w roli zawodowej (*self-expression*).

Natomiast psychologiczne znaczenie pracy jest poczuciem pracownika, że w zamian za inwestowanie otrzymuje się zwrotnie psychiczną, poznawczą lub emocjonalną

energię (Kahn, 1990). Ludzie doświadczają poczucia znaczenia swojej pracy wówczas, gdy spostrzegają ją, jako wyzwanie, jako wartość zachodu i przynoszącą satysfakcję. Wymiary klimatu psychologicznego, które konstytuują psychiczne znaczenie pracy obejmują: a) poczucie tworzenia znaczącego wkładu, który przyczynia się do osiągnięcia organizacyjnych celów (*perceived meaningfulness of contribution*), b) poczucie, że organizacja adekwatnie uznaje wkład pracy (*recognition*), c) poczucie, że praca jest wyzwaniem i prowadzi do rozwoju osobistego (*challenge*) (por. Brown i Leigh, 1996).

### PROBLEMATYKA BADAWCZA

Celem prezentowanego badania była analiza zjawiska naruszenia kontraktu i klimatu psychologicznego z punktu widzenia ich konsekwencji dla jednej z najczęściej opisywanych postaw związanych z pracą, tj. zaangażowania w pracę. Celem badania było również ustalenie, jakie czynniki środowiska organizacyjnego, cechy dyspozycyjne oraz indywidualne czynniki kontekstu pracy sprzyjają wzrostowi zaangażowania w pracę.

Poszukując predyktorów zaangażowania w pracę przyjęto założenie, że wysoka samoocena i wewnętrzne umiejscowienie kontroli pracy będą wiązały się z wyższym poziomem zaangażowania w pracę. Przewidywanie to jest zgodne z perspektywą różnic indywidualnych i opiera się na założeniu, że niektórzy ludzie mają większe predyspozycje do tego, by być bardziej zaangażowanymi w pracę niż inni (Jones, 1984). Zgodnie z tym podejściem, zaangażowanie w pracę jest rezultatem procesów socjalizacyjnych, które wpajają wagę pracy, jako cnotę i niezbędną aktywność, jak również może być wynikiem innych trwałych różnic indywidualnych. Ilustrują to m.in. obszerne badania oparte na pracy Webera (1958, za: Morrow i McElroy, 1986), odnoszące zaangażowanie w pracę do protestanckiej etyki pracy.

Również Brown (1996) wśród zmiennych osobowościowych, traktowanych jako najbardziej istotne dla zaangażowania w pracę, wyróżnia poczucie umiejscowienia kontroli i samoocenę. Pracownicy z wewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli, czyli ci, którzy wierzą, że są aktywnymi sprawcami zdarzeń, będą bardziej angażowali się w swoją pracę, niż pracownicy z zewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli. Ponadto Csikszentmihalyi oraz Deci i Ryan wskazują, iż motywacja wewnętrzna zależy od poczucia jednostki, że jest kompetentna i efektywna, jak również od poczucia, że ma ona znaczący wpływ na środowisko (Csikszentmihalyi, 1990; Deci i Ryan, 1985, za: Brown, 1996). Kiedy poczucie kontroli jednostki jest zewnętrzne, wówczas brakuje jej tego poczucia efektywności, co jednocześnie sprawia, że zarówno jej motywacja wewnętrzna, jak i zaangażowanie w pracę są niskie. Według Browna (1996) również samoocena wywiera pozytywny wpływ na zaangażowanie w pracę, ponieważ jednostki z wysoką samooceną spostrzegają siebie, jako osoby kompetentne i efektywne. W związku z tym częściej niż osoby z niską samooceną, poszukują

wyzwań w obszarze aktywności zawodowej, które prowadzą je do osobistego rozwoju.

Opierając się na założeniach teorii wymiany społecznej (Cialdini, 1996; Gouldner, 1960; Kempy i Szmatka, 1992; Makin, Cooper i Cox, 2000) przewidywano ponadto, że wyznacznikiem zaangażowania w pracę będzie zmiana kontraktu psychologicznego spostrzegana przez pracownika, jako jego naruszenie. Jeżeli pracownik spostrzeże, że jego pracodawca nie rewanżuje się za wkład, jaki on sam wnosi w pracę na rzecz zatrudniającej go firmy, to w świetle teorii zdarzeń afektywnych (*affective events theory*) zareaguje on emocjonalnie przejawiając złość i frustrację (Morrison i Robinson, 1997; Weiss i Cropanzano, 1996; za: Bal i in., 2008). Przeżywane emocje zabarwiają w sposób negatywny ocenę poznawczą pracy jednostki, co w konsekwencji przyczynia się do kształtowania bardziej negatywnych postaw wobec pracy (Thoresen i in., 2003).

Przewidywano jednocześnie, że angażowanie się w pracę będzie zależało od spostrzeganych przez pracownika cech klimatu psychologicznego. Założenie to jest zgodne z podejściem sytuacyjnym, które wskazuje, że zaangażowanie w pracę zmienia się wtedy, kiedy zmieniają się elementy kontekstu pracy. W podejściu tym zakłada się, że zdolność pracy do zaspokojenia istotnych potrzeb psychologicznych człowieka jest siłą zapośredniczającą zależność między czynnikami środowiskowymi i zaangażowaniem w pracę. To mediacyjne założenie przyjmowane jest we wszystkich badaniach analizujących zależności między charakterystyką pracy i zachowaniami zwierzchników a zaangażowaniem w pracę. Jednakże traktowane jest jako aksjomat i generalnie nie jest poddawane testowaniu empirycznemu (Brown, 1996). Tak więc można przyjąć, że zaangażowanie w pracę w dużym stopniu zdeteminowane jest zmiennymi sytuacyjnymi (Strykowska, 1992), czy też jak podaje Kanungo (1981), jego siła zdeteminowana jest spostrzeganiem przez pracownika istniejących warunków pracy.

Sprawdzając związki między zmiennymi dyspozycyjnymi, spostrzeganym naruszeniem kontraktu i klimatem psychologicznym, kontrolowano jednocześnie wpływ zmiennych nazywanych w badaniu indywidualnymi czynnikami kontekstu pracy (por. Guest, 2004), tj. rodzaj umowy o pracę, staż pracy w firmie, wiek pracowników oraz ich płeć.

Opierając się na założeniu, że państwowy – prywatny typ własności firmy w polskiej gospodarce okresu po transformacji, może istotnie wpływać na postawy pracowników wobec pracy (por. Śliwińska, 2003), sprawdzano ponadto przewidywanie, że typ własności organizacji ma znaczenie dla związku między zaangażowaniem w pracę a wymiarami klimatu psychologicznego oraz spostrzeganym naruszeniem kontraktu. Jednakże wobec braku dostępnych danych empirycznych, założenie dotyczące typu własności miało charakter eksploracyjny.

Przewidywano ponadto, że naruszenie kontraktu psychologicznego może wpływać na zaangażowanie w pracę w sposób bezpośredni lub pośrednio – poprzez wymiary klimatu psychologicznego, tj. bezpieczeństwo psychiczne i znaczenie pracy.

Mechanizm, za pośrednictwem, którego naruszenie kontraktu psychologicznego wpływa na zaangażowanie w pracę wyjaśniany jest na gruncie teorii wymiany społecznej (*social exchange theory*) (Blau, 1964; Kempy i Szmatka, 1992; Sztompka, 2004). Teoria ta opiera się na dwóch podstawowych przesłankach. Po pierwsze, jednostki mają skłonność do angażowania się w takie działania, które w terminach nagród społecznych dają największe zyski. Po drugie, zgodnie z regułą wzajemności interakcje powinny być w przybliżeniu ekwiwalentne dla obu stron w jakimś odcinku czasu (Gouldner, 1960; Cialdini, 1996; Makin, Cooper i Cox 2000; Kempy i Szmatka, 1992). Teoria wymiany społecznej traktuje interakcję jako wzajemną wymianę pewnych dóbr czy wartości między partnerami (Blau, 1964; Sztompka, 2004). Zgodnie z nią, jedną z podstawowych zasad wymiany społecznej jest ta, według której jednostka świadcząca cenne usługi na rzecz drugiej strony, zobowiązuje ją do odwzajemnienia się (Sztompka i Kuci, 2006). Druga strona, aby spłacić powstałe zobowiązanie, winna dostarczyć korzyści tej pierwszej. Jeżeli jedna ze stron nie zrewanżuje się drugiej, zakłóca to równowagę między stronami odnośnie ich wkładu (Cropanzano i Mitchell, 2005), co z kolei może przyczynić się do kształtowania bardziej negatywnych postaw wobec pracy (Thoresen i in., 2003). Tak więc pracownik może próbować przywrócić utraconą równowagę poprzez osłabienie swojego zaangażowania w pracę (Tekeleab, Takeuchi i Taylor, 2005).

Jako, że pracownicy nie wykazują bezpośredniej reakcji na środowisko pracy, ale poprzedzają ją spostrzeganiem i interpretacją owego środowiska i dopiero w konsekwencji owej oceny podejmują działania adekwatne do niej (Carr i in., 2003, za: Wallace, Popp i Mondore, 2006) przewidywano jednocześnie, że naruszenie kontraktu psychologicznego spostrzegane przez pracownika jako niewypełnienie obietnic ze strony organizacji (por. Robinson i Rousseau, 1994) wpłynie na jego ocenę klimatu psychologicznego w miejscu pracy. Albowiem sytuacja, kiedy firma zatrudnienia nieadekwatnie oceni lub rozpozna wkład pracy oraz nie odwzajemni się pracownikowi proporcjonalnie do jego inwestowania w organizację, może prowadzić do spadku spostrzeganego bezpieczeństwa psychicznego oraz znaczenia pracy. Konsekwencją zaś tego będzie obniżenie poziomu zaangażowania w pracę.

Podsumowując, sprawdzano przewidywanie, że wyznaczniki klimatu psychologicznego, tj. bezpieczeństwo psychiczne i znaczenie pracy zapośredniczają przyczynową ścieżkę między zmienną niezależną – naruszenie kontraktu psychologicznego a zmienną zależną – zaangażowanie w pracę.

## METODA

### OSOBY BADANE

W badaniu wzięły udział 342 osoby, 12 z nich odrzucono z uwagi na znaczne braki danych w materiale. Do ostatecznych analiz zakwalifikowano 330 osób – 205 zatrudnionych w firmie państwowej i 125 pracujących w firmie

prywatnej. Badaniem objęto 193 kobiety i 137 mężczyzn, co stanowi odpowiednio 58,5% i 41,5% całej grupy badawczej. Osoby badane miały od 19 do 69 lat, a średnia ich wieku wynosiła 32,5 lat. Niemal 70% badanych miało wykształcenie wyższe, pozostałe 30% to badani z wykształceniem średnim. Ogólny staż pracy w całej grupie badanych wahał się od .5 do 48 lat ( $M=9.33$ ;  $SD=10.65$ ), natomiast średnia i odchylenie standardowe stażu pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia wyniosły odpowiednio:  $M=3.73$ ,  $SD=4.43$ .

## PROCEDURA

Badanie zostało przeprowadzone w latach 2005–2007 na terenie Torunia, Bydgoszczy, Włocławka, Warszawy oraz Gdańska. Objęto nim pracowników organizacji państwowych (urzędy) oraz pracowników firm prywatnych sprzedających usługi projektowe i telekomunikacyjne. W obu typach firm na prowadzenie badania każdorazowo uzyskano zgodę dyrektora/kierownika, z którym przeprowadzono rozmowę odnośnie ich przedmiotu.

Badanie odnosiło się do ważnych spraw osobistych i zawodowych, co uzasadniało konieczność zachowania w nich anonimowości. W tym celu każda z osób badanych otrzymała zestaw kwestionariuszy w dużej szarej kopercie. Dołączona do zestawu narzędzi instrukcja informowała o całkowicie anonimowym i naukowym charakterze badania oraz o tym, że na zadawane pytania nie ma odpowiedzi dobrych i złych. Jednocześnie zawierała prośbę o szczerze wypełnianie kwestionariuszy. Po ich wypełnieniu badani zwracali odpowiedzi w zaklejonych kopertach w umówionym miejscu.

## NARZĘDZIA

### *Kwestionariusz Zaangażowania w Pracę*

Kwestionariusz Zaangażowania w Pracę mierzy stopień, w jakim jednostka identyfikuje się ze swoją konkretną, obecną pracą. Narzędzie skonstruowano w oparciu o oryginalną skalę (*Job Involvement Questionnaire*), autorstwa Kanungo (1982a). Rzetelność oryginalnego narzędzia mierzona współczynnikiem *alfa* Cronbacha była satysfakcjonująca i wyniosła .85 (por. Kanungo, 1982a).

Badania nad konstrukcją polskiej wersji skali wykonano na próbie  $N=330$  pracowników. Sprawdzono moc dyskryminacyjną poszczególnych pozycji skali opierając się na wskaźniku korelacji liniowej Pearsona każdego twierdzenia z wynikiem ogólnym skali pomniejszonym o to twierdzenie. Do skali włączono 8 pozycji, których współczynniki korelacji wynosiły co najmniej  $r=.60$ , wyłączono natomiast dwie pozycje, których korelacje ze skalą były ujemne i bliskie zera ( $r=-.14$  i  $r=-.17$ ) i w oryginalnej skali miały one brzmienie negatywne. Słuszność tej decyzji potwierdziła uzyskana satysfakcjonująca rzetelność Kwestionariusza Zaangażowania w Pracę policzona za pomocą współczynnika *alfa* Cronbacha – okazała się ona wysoka i wyniosła .89. Sprawdzono także trafność czynnikową dla 8 pozycyjnej skali. Wykonano eksplorację

cyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych, która ujawniła jednoczynnikową strukturę skali. Ładunki czynnikowe wszystkich twierdzeń uzyskały wartości w przedziale od .69 do .83, a całkowita wyjaśniona wariancja wyniosła 57%. Osoba badana ustosunkowuje się do stwierdzeń opisujących stosunek do pracy na sześciostopniowej skali, której krańce określone są w następujący sposób: 1 – zupełnie nie zgadzam się, 6 – całkowicie zgadzam się. Przykładowe pozycje Kwestionariusza Zaangażowania w Pracę to: Większość moich zainteresowań jest skoncentrowanych wokół mojej pracy lub Chciałbym być zaabsorbowany moją pracą przez większość czasu.

### Skala Naruszenia Kontraktu Psychologicznego

Skala została skonstruowana specjalnie na użytek tego badania. Składa się ona z trzech ogólnych stwierdzeń określających zakres, w jakim organizacja dotrzymała złożonych obietnic. Badani używając skali siedmiostopniowej zaznaczali, w jakim stopniu zgadzają się z każdym stwierdzeniem. Przykładowe pozycje skali to: „Obietnice składane pracownikom są w naszej firmie często obietnicami bez pokrycia”, „Ogólnie mogę powiedzieć, że moja firma dotrzymuje obietnic, które mi złożyła, kiedy się zatrudniałem”. Wszystkie pozycje narzędzia oceniane były przez badanych na siedmiostopniowej skali (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się do 7 – całkowicie się zgadzam). Skali zbudowanej na podobnych zasadach użyto w badaniu Robinsona i Morrisona (2000). Sprawdzono rzetelność skali – współczynnik *alfa* Cronbacha okazał się wysoki i osiągnął wartość .79.

### Kwestionariusz Klimatu Psychologicznego

Kwestionariusz Klimatu Psychologicznego opracowano w oparciu o oryginalne narzędzie Browna i Leighta (*Psychological Climate Measure*) (Brown i Leight, 1996). W badaniu wykorzystano tłumaczenie pozycji kwestionariusza dokonane niezależnie przez dwie osoby – psychologa oraz anglistę. Wykonano także tłumaczenie zwrotne uzgodnionej wersji polskiej przez dwie niezależne osoby z wykształceniem filologicznym kierunkowym. Wyniki okazały się bardzo zbliżone do oryginału i taką wersję narzędzia zastosowano w badaniu.

Policzono moce dyskryminacyjne pozycji ( $N=220$ ) obliczając korelacje pozycji z daną podskala (współczynnik *r* Pearsona) pomniejszone o daną pozycję. Na podstawie tych danych usunięto trzy pozycje, których korelacje z własną podskala miały wartość poniżej .30. Dalsze badania prowadzono wersją składającą się z 18 pozycji, pogrupowanych wstępnie w sześć podskal:

- wsparcie (4 pozycje), np. „Mój szef jest elastyczny, jeżeli chodzi o sposób realizacji moich celów zawodowych”,
- jednoznaczność roli (3 pozycje), np. „Dyrekcja bardzo wyraźnie określiła, w jaki sposób mam wykonywać swoją pracę”,

- wyrażanie siebie (3 pozycje), np. „Uczucia, które wyrażam w pracy są moimi prawdziwymi uczuciami”,
- uczestnictwo (3 pozycje), np. „Czuję się bardzo przydatny w mojej pracy”,
- uznanie (3 pozycje), np. „Firma uznaje znaczenie mojego wkładu pracy”,
- wymagania (2 pozycje), np. „Moja praca jest bardzo wymagająca”.

Na próbie  $N=330$  sprawdzono strukturę skali – wykonano eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych. Uzyskane wyniki ujawniły sześć czynników, których wartość własna przekraczała 1. Wykonano dla sześciu czynników rotację varimax, czynniki kolejno wyjaśniały następujący procent wariancji: 47%, 9%, 8%, 7% i 5%, w sumie wyjaśniając 81 % wariancji. Ładunki czynnikowe pozycji uzyskały satysfakcjonujące wartości, które zawierały się w przedziale od .63 do .91. Podskale uzyskały wysoką, satysfakcjonującą rzetelność. Obliczone dla każdej podskali wartości współczynnika *alfa* Cronbacha przekroczyły wartość .80 i wynosiły dla kolejnych podskal: Wsparcie ze strony kierownictwa: .91; Klarowność roli: .85; Uczestnictwo: .88; Uznanie: .86; Wyrażanie siebie: .86. Ponadto obliczona moc dyskryminacyjna pozycji okazała się także satysfakcjonująca.

Zgodnie z ideą autorów (Brown i Leight; 1996), wymiary kwestionariusza składają się na dwa teoretycznie wyróżnione aspekty klimatu psychologicznego – bezpieczeństwo psychiczne i znaczenie pracy. Pierwsze trzy wymiary, tj. wsparcie ze strony kierownictwa, jednoznaczność roli oraz wyrażanie siebie składają się na aspekt bezpieczeństwa psychicznego, kolejne trzy, tj. uczestnictwo, uznanie i wymagania konstytuują aspekt znaczenia pracy. Każda z pozycji kwestionariusza oceniana jest przez badanych na siedmiostopniowej skali (od 1 – zupełnie nie zgadzam się, do 7 – całkowicie się zgadzam).

### Kwestionariusz Poczucia Umiejscowienia Kontroli Pracy

Zastosowany w badaniu – Kwestionariusz Poczucia Umiejscowienia Kontroli Pracy jest miarą ściśle odnoszącą się do obszaru pracy i został opracowany na podstawie oryginalnego narzędzia *Work Locus of Control Scale* (Spector, 1988). Zawiera pozycje, które konstytuują wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli pracy, np. „Awans otrzymują pracownicy, którzy dobrze wykonują swoją pracę” oraz zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli pracy, np. „Robienie pieniędzy jest w głównej mierze sprawą szczęścia”. Obliczając wynik skali odwraca się skale dla twierdzeń o treści świadczącej o wewnętrznym poczuciu kontroli, im wyższy wynik skali tym wyższy poziom zewnętrznego poczucia kontroli pracy. Wstępne analizy na próbie  $N=200$  – obliczona moc dyskryminacyjna oraz eksploracyjna analiza czynnikowa wyłoniły 10 pozycji o satysfakcjonujących parametrach. Kolejne analizy na próbie  $N=330$  – eksploracyjna analiza czynnikowa

wa na 10 pozycjach ujawniła jednowymiarowy charakter skali – ładunki czynnikowe kolejnych pozycji zawierały się w przedziale od .34 do .69, wyjaśniona wariancja: 51%. Pozycje skali uzyskały także satysfakcjonujące wskaźniki mocy dyskryminacyjnej mierzonej korelacją pozycji z wynikiem skali: od .36 do .70. Rzetelność 10 pozycyjnej skali okazała się względnie wysoka: *alfa* Cronbacha = .79.

### Kwestionariusz Samooceny

Kwestionariusz jest narzędziem jednowymiarowym pozwalającym na ocenę poziomu ogólnej samooceny – względnie stałej dyspozycji rozumianej jako świadoma postawa (pozytywna lub negatywna) wobec Ja. Składa się z 10 stwierdzeń diagnostycznych. Badany ma za zadanie wskazać na czterostopniowej skali, w jakim stopniu zgadza się z każdym z nich. Rzetelność wykorzystanego w badaniu narzędzia (w adaptacji Dzwonkowska, Lachowicz-Tabaczek i Łaguna, 2008) okazała się satysfakcjonująca: współczynnik *alfa* Cronbacha = .82.

### Rodzaj umowy o pracę

Badani wskazywali na rodzaj umowy zatrudnienia zaznaczając w kwestionariuszu 1 – kiedy umowa o pracę była zawarta na czas określony (czasowa) i 2 – kiedy umowa o pracę była zawarta na czas nieokreślony (stała).

### WYNIKI

W celu sprawdzenia przewidywania, że przy kontroli indywidualnych czynników kontekstu pracy, zaangażowanie w pracę łączy się z samooceną i wewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli pracy oraz że naruszenie kontraktu psychologicznego wpływa na obniżenie poziomu zaangażowania w pracę, natomiast klimat psychologiczny, tj. bezpieczeństwo i znaczenie pracy istotnie nasilają (przewidują) angażowanie się pracownika w jego pracę zawodową zastosowano hierarchiczną analizę regresji. Celem analiz było również sprawdzenie, czy ze względu na status własności firmy zaangażowanie w pracę wyznaczone jest w różnym stopniu przez badane predyktory.

W każdej analizie w pierwszym bloku do równania wprowadzono, jako predyktory indywidualne, czynniki kontekstu pracy, tj. rodzaj umowy o pracę (stała – czasowa), staż pracy w firmie oraz wiek i płeć, w bloku drugim wprowadzono, jako predyktory, zmienne dyspozycyjne, tj. samoocenę i poczucie umiejscowienia kontroli pracy, w bloku trzecim – naruszenie kontraktu psychologicznego, natomiast w bloku czwartym – klimat psychologiczny, tj. bezpieczeństwo psychiczne i znaczenie pracy. Analizy w identycznym układzie wykonano uwzględniając status własności firmy (prywatna/państwowa).

Zgodnie z opisanym wyżej schematem analizy regresji dla zmiennej zależnej zaangażowanie w pracę w firmie o państwowym statusie własności uzyskano wyniki, które wskazują, że blok pierwszy jest nieistotny statystycznie,

**Tabela 1**

Wyniki hierarchicznej analizy regresji – indywidualne czynniki kontekstu pracy, zmienne dyspozycyjne, naruszenie kontraktu i klimat psychologiczny jako predyktory zaangażowania w pracę w firmie państwowej

	Predyktory	$\beta$	<i>t</i>	$R^2$ <sub>skoryg</sub>	<i>F</i>
Blok 1	rodzaj umowy staż w firmie wiek płeć	n.i. n.i. n.i. n.i.			
					n.i.
Blok 2	rodzaj umowy staż pracy w firmie wiek płeć samoocena poczucie kontroli	n.i. n.i. n.i. n.i. n.i. -.29*			
			-4.11	.09	4.31***
				$\Delta R^2 = .10$	10.51***
Blok 3	rodzaj umowy staż pracy w firmie wiek płeć samoocena poczucie kontroli naruszenie kontraktu	n.i. n.i. n.i. n.i. n.i. -.19** -.38***			
			-2.88 -4.88	.20	8.13***
				$\Delta R^2 = .11$	27.55***
Blok 4	rodzaj umowy staż pracy w firmie wiek płeć samoocena poczucie kontroli naruszenie kontraktu bezpiecz. psycholog. znaczenie pracy	n.i. n.i. n.i. n.i. n.i. -.19** n.i. n.i. .51***			
			-2.99 4.95	.28	9.80***
				$\Delta R^2 = .09$	12.29***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

co oznacza, że zmienne z grupy indywidualnych czynników kontekstu pracy nie ujawniły swojego wpływu na zaangażowanie w pracę (por. Tabela 1). Istotny okazał się natomiast blok drugi [ $F(6,194)=4.31$ ;  $p < .001$ ], blok trzeci [ $F(7,193)=8.13$ ;  $p < .001$ ] oraz blok czwarty [ $F(9,191)=9.80$ ;  $p < .001$ ]. W bloku drugim predyktorem zaangażowania w pracę okazało się wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli ( $\beta = -.29$ ). Wyniki ujawniły, że wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli utrzymało swoją istotność w kolejnych blokach. W następnym kroku po dołożeniu do równania regresji naruszenia kontraktu psychologicznego, procent wyjaśnionej wariancji wyniósł 20%, a naruszenie kontraktu okazało się istotnym predyktorem zaangażowania w pracę ( $\beta = -.29$ ). W bloku czwartym natomiast procent wyjaśnionej wariancji wzrósł do poziomu  $R^2 = 28\%$ , straciło jednocześnie swoją istotność naruszenie kontraktu, a istotnym predyktorem zaangażo-

wania w pracę, poza poczuciem umiejscowienia kontroli ( $\beta=-.19$ ) okazało się znaczenie pracy ( $\beta=.51$ ).

Analiza wyników dla zmiennej wyjaśnianej zaangażowanie w pracę w firmie prywatnej ujawniła, że wszystkie modele są istotne statystycznie (por. Tabela 2). W bloku pierwszym [ $F(4, 119)=4.81$ ;  $p<.01$ ], w którym wprowadzono indywidualne czynniki kontekstu pracy, procent wyjaśnionej wariancji osiągnął poziom  $R^2=11\%$ . Predyktorami zaangażowania w pracę okazały się wiek i płeć, które utrzymały swoją istotność we wszystkich kolejnych blokach. W bloku drugim [ $F(6,117)=3.58$ ;  $p<.01$ ] wprowadzono do równania regresji zmienne osobowościowe, jednakże wprowadzenie samooceny i poczucia umiejscowienia kontroli nie spowodowało istotnego przyrostu poziomu wyjaśnionej wariancji. W bloku trzecim [ $F(7,116)=3.72$ ;  $p<.01$ ] procent wyjaśnionej wariancji wzrósł nieznacznie do poziomu  $R^2=13\%$ , po wprowadzeniu jako predyktora zmiennej – naruszenie kontraktu psychologicznego, które ujawniło swój ujemny wpływ na zaangażowanie w pracę ( $\beta=-.18$ ). Procent wyjaśnionej wariancji wzrósł natomiast istotnie do  $R^2=28\%$  w bloku czwartym [ $F(9,114)=6.28$ ;  $p<.001$ ] po wprowadzeniu do równania regresji jako predyktorów wymiarów klimatu psychologicznego, tj. bezpieczeństwa psychicznego i znaczenia pracy. Predyktorem zaangażowania w pracę w modelu czwartym, poza utrzymującym się wpływem wieku i płci okazało się znaczenie pracy ( $\beta=.57$ ). Jednocześnie straciło swoją istotność jako predyktor – naruszenie kontraktu psychologicznego.

Sprawdzając przewidywanie, że klimat psychologiczny pośredniczy między naruszeniem kontraktu psychologicznego a zaangażowaniem w pracę przeprowadzono analizę mediacji w oparciu o analizę regresji. Opierając się na proponowanym przez Barona i Kenny'ego (1986) sposobie prowadzenia analizy mediacji wykorzystującej analizę regresji, a także w oparciu o postulaty Preachera i Hayes'a (2004, 2008) wykonano analizy dla dwóch wymiarów klimatu psychologicznego, tj. bezpieczeństwa psychicznego i znaczenia pracy, jako zmiennych mediujących wpływ naruszenia kontraktu na zaangażowanie w pracę.

Standaryzowane współczynniki regresji dla kolejnych ścieżek analizy po wprowadzeniu wymiarów klimatu psychologicznego, tj. bezpieczeństwa psychicznego i znaczenia pracy zawarte są w poniższej tabeli (por. Tabela 3). Z danych zamieszczonych w tabeli wynika, że warunki dla mediacji – w odniesieniu do zaangażowania w pracę – uzyskano dla znaczenia pracy, jako mediatora w firmie państwowej. Jednocześnie mediator znaczenie pracy okazał się zmienną spełniającą warunki mediacji w firmie prywatnej. Dla mediatora bezpieczeństwo psychiczne, warunki mediacji nie zostały spełnione ani w odniesieniu do firmy państwowej, ani prywatnej (ścieżka b). Dla mediacji spełniających warunki wykorzystano test Sobel'a (1982) oraz dla grupy pracowników firm prywatnych dodatkowo zastosowano procedurę „bootstrapping” (Preacher i Hayes, 2004, 2008).

W związku z powyższym uwzględniając status własności organizacji sprawdzano, czy zarówno w firmie pań-

**Tabela 2**

Wyniki hierarchicznej analizy regresji – indywidualne czynniki kontekstu pracy, zmienne dyspozycyjne, naruszenie kontraktu i klimat psychologiczny jako predyktory zaangażowania w pracę w firmie prywatnej

Predyktory		$\beta$	$t$	$R^2$ <sub>skoryg</sub>	F
Blok 1	rodzaj umowy	n.i.			
	staż w firmie	n.i.			
	wiek	.33**	3.47		
	płeć	.22*	2.41		
				<b>.11</b>	<b>4.81**</b>
Blok 2	rodzaj umowy	n.i.			
	staż pracy w firmie	n.i.			
	wiek	.31**			
	płeć	.21*			
	samoocena	n.i.			
	poczucie kontroli	n.i.			
				<b>.11</b>	<b>3.58**</b>
				<b><math>\Delta R^2=.02</math></b>	<b>n.i.</b>
Blok 3	rodzaj umowy	n.i.			
	staż pracy w firmie	n.i.			
	wiek	.31**	3.29		
	płeć	.20*	2.12		
	samoocena	n.i.			
	poczucie kontroli	n.i.			
	naruszenie kontraktu	-.18*	-2.01		
				<b>.13</b>	<b>3.72**</b>
				<b><math>\Delta R^2=.03</math></b>	<b>4.05*</b>
Blok 4	rodzaj umowy	n.i.			
	staż pracy w firmie	n.i.			
	wiek	.22*	2.50		
	płeć	.20*	2.29		
	samoocena	n.i.			
	poczucie kontroli	n.i.			
	naruszenie kontraktu	n.i.			
	bezpiecz. psycholog.	n.i.			
	znaczenie pracy	.57***	5.02		
				<b>.28</b>	<b>6.28***</b>
				<b><math>\Delta R^2=.15</math></b>	<b>12.61***</b>

\*  $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

stwowej jak i prywatnej znaczenie pracy jest mediatorem wpływu naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę.

Wyniki przeprowadzonej analizy mediacji ujawniły, że naruszenie kontraktu psychologicznego wprowadzone w pierwszym kroku ma silny wpływ na zaangażowanie w pracę i wynosi w firmie państwowej ( $\beta=-.45$ ;  $p<.001$ ), natomiast w firmie prywatnej ( $\beta=-.20$ ;  $p<.05$ ) (por. Tabela 3). Gdy naruszenie kontraktu psychologicznego i znaczenie pracy zostały wprowadzone jednocześnie, siła wpływu naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę spadła do nieistotnego statystycznie poziomu – w firmie państwowej:  $\beta=-.12$ , zaś w firmie prywatnej:  $\beta=-.17$ . W obu przypadkach współczynniki regresji po mediacji straciły swoją istotność statystyczną. Zatem zależność między naruszeniem kontraktu psycho-



Tabela 3

Wartości standaryzowanych współczynników regresji beta w modelach wpływu naruszenia kontraktu na zaangażowanie w pracę przy kolejnych mediatorach: bezpieczeństwo psychiczne i znaczenie pracy

Mediatory	Bezpieczeństwo psychiczne		Znaczenie pracy	
	państwowa	prywatna	państwowa	prywatna
Ścieżki mediacji				
X→Y c	-.45***	-.20*	-.45***	-.20*
X→M a	-.81***	-.75***	-.77***	-.67***
M(X)→Y b	.04 n.i.	.09 n.i.	.42***	.56***
X(M)→Y c'	-.42.***	-.14 n.i.	-.12 n.i.	-.17 n.i.
Sobel test			-.66, se=.14 z=-4.62***	-.85, se=.19 z=-4.55***
Bootstrapping 2000				M=-.85, 95% DG=-.1.17, GG=-.54

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

statystyka z testującą istotność wartości testu Sobela; se – błąd standardowy, M – średnie oszacowanie wpływu pośredniego, DG – dolna granica; GG – górna granica dla 95 procentowego przedziału ufności, zacienione obszary obejmują ścieżki spełniające warunki mediacji

logicznego a zaangażowaniem w pracę w obu badanych grupach była całkowicie zapośredniczona przez znaczenie pracy, co potwierdził test Sobela (firma państwowa:  $z = -4.62$ ;  $p < .001$ ; firma prywatna:  $z = -4.55$ ;  $p < .001$ ) oraz procedura bootstrapping wykonana w grupie pracowników firmy o prywatnym statusie własności, która wskazuje, że mediacja jest istotnie różna od zera.

## DYSKUSJA

Poszukując predyktorów zaangażowania w pracę można zauważyć, iż przewidywane założenia potwierdziły się częściowo.

Wyniki badania ujawniły, iż z grupy predyktorów, traktowanych jako indywidualne czynniki kontekstu pracy, zmienne – wiek i płeć – wyznaczają zaangażowanie w pracę w firmie prywatnej. Oznacza to, że wraz z wiekiem pracowników zatrudnionych w firmie prywatnej nasila się ujawniany przez nich poziom zaangażowania w pracę zawodową. W firmie państwowej natomiast – wiek i płeć – nie ujawniły swojego wpływu na zaangażowanie w pracę badanych osób. Istotnym wyznacznikiem zaangażowania w pracę w firmie prywatnej okazała się również płeć pracownika. Wynik ten pokazuje, że bycie kobietą sprzyja angażowaniu się w pracę zawodową w organizacji o prywatnym statusie własności.

Ponadto dla zaangażowania w pracę, zarówno w firmie państwowej jak i prywatnej, nieistotny okazał się wpływ rodzaju umowy o pracę (stała – czasowa) oraz długość stażu pracy w firmie.

Z grupy zmiennych dyspozycyjnych istotnym predyktorem dla zaangażowania w pracę okazało się wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli pracy. Wynik ten, odnosi się do grupy badanych firmy państwowej i sugeruje, iż pracownicy, którzy wierzą, że są aktywnymi spraw-

cami zdarzeń, że ich awans zawodowy, wzrost pensji czy ogólny rozwój kariery zależne są od ich własnego działania bardziej angażują się w swoją pracę, niż pracownicy z zewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli pracy (por. Spector, 1988; Csikszentmihalyi, 1990; Deci i Ryan, 1985, za: Brown, 1996). Druga z analizowanych zmiennych dyspozycyjnych – samoocena nie ujawniła swojego wpływu w żadnej z badanych grup pracowników. Tak więc przewidywanie, że poziom samooceny może wyjaśniać zaangażowanie w pracę, nie potwierdziło się.

Potwierdziło się natomiast przewidywanie o wpływie naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę. Analizy ujawniły, że wyższy poziom naruszenia kontraktu psychologicznego łączy się z niższym poziomem zaangażowania w pracę (Thoresen i in., 2003; Bal i in., 2008). Wyniki te, odnoszące się do badanych zatrudnionych w obu typach firm, sugerują, że zgodnie z teorią wymiany społecznej doszło do naruszenia równowagi odnośnie wkładu między pracownikiem a organizacją (por. Blau, 1964; Kempy i Szmátka, 1992; Sztompka, 2004). Pracownik, który ma poczucie, że świadczył cenne usługi na rzecz firmy go zatrudniającej, firmy, która nie spłaciła powstałego w ten sposób zobowiązania na jego rzecz próbuje przywrócić utraconą równowagę poprzez osłabienie swojego angażowanie w pracę (Tekleab, Takeuchi i Taylor, 2005).

Zgodnie z przewidywaniami (por. Brown, 1996), wyniki ujawniły również, że w sposób istotny na poziom zaangażowania w pracę wpływa klimat psychologiczny. Jednakże tylko znaczenie pracy, jako wymiar klimatu psychologicznego, wyjaśnia zaangażowanie w pracę w obu typach organizacji, co może sugerować, że pracownicy, którzy mają poczucie, że w zamian za inwestowanie w firmę otrzymują psychiczną, poznawczą lub emocjonalną energię jednocześnie bardziej angażują się w swoją aktywność zawodową.

Wynik ten pokazuje ponadto, że poczucie pracownika, iż tworzy on znaczący wkład przyczyniający się do osiągnięcia organizacyjnych celów – wkład, który jest doceniany przez zwierzchników oraz spostrzeganie pracy, jako wyzwania, które prowadzi do rozwoju osobistego pracownika – nasilają jego zaangażowanie w pracę (por. Kahn, 1990).

Drugim celem badania było sprawdzenie czy klimat psychologiczny tj. bezpieczeństwo psychiczne i znaczenie pracy zapośredniczają zależność między naruszeniem kontraktu psychologicznego a zaangażowaniem w pracę. Przeprowadzone analizy mediacyjne dostarczyły wyniki zgodne z oczekiwaniami i wykazały, że naruszenie kontraktu psychologicznego wpływa na zaangażowanie w pracę w sposób bezpośredni lub za pośrednictwem mediatora w postaci znaczenia pracy, jako wymiaru klimatu psychologicznego. Zależność ta nie była moderowana statusem własności organizacji, tzn. ujawniła się zarówno w grupie badanych firmy państwowej, jak i prywatnej. Oznacza to, że bez względu na status własności organizacji, świadomość pracownika, iż firma zatrudnienia nie dotrzymała jednej lub kilku obietnic zawartych w kontrakcie, wzmacnia jego przekonanie, iż firma nie odwzajemniła się proporcjonalnie do jego inwestowania w nią. Tak więc, nie wypełnianie przez organizację zobowiązań wobec pracownika sprawia, iż praca przestaje być dla niego wyzwaniem, które jest warte inwestowania, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia poziomu angażowania się w pracę zawodową.

Podsumowując, zarówno w firmie o państwowym, jak i prywatnym statusie własności, wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na angażowanie się pracownika w jego aktywność zawodową zaznacza się poprzez znaczenie pracy. Tak więc, nie wywiązywanie się organizacji z zobowiązań wobec pracowników osłabia ich przekonanie o tym, że praca, którą wykonują znacząco wpływa na procesy i wyniki organizacyjne, przybliżające ich do osiągnięcia celów organizacyjnych. Osłabia także przekonanie pracowników o tym, że organizacja adekwatnie rozpoznaje ich wkład pracy i że warto inwestować w nią swoje zasoby – fizyczne, poznawcze czy emocjonalne. W konsekwencji ta niska ocena znaczenia pracy redukuje angażowanie się w nią. Praktycznym wnioskiem płynącym z przeprowadzonego badania jest więc sugestia, że organizacjom powinno zależeć na oddziaływaniu na klimat psychologiczny w miejscu pracy, gdyż pozytywna jego ocena przez pracownika sprawia, że bardziej angażuje się on w wykonywaną pracę. I aby zwiększyć u pracowników poziom ich zaangażowania w wykonywanie czynności zawodowych zarówno firmy prywatne, jak i państwowe powinny oddziaływać na wzrost poczucia znaczenia pracy.

## LITERATURA

- Allport, G. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, 60, 757–760.
- 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 Organizational Behavior*, 172, 143–158.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: Analiza typów przywiązania i zaangażowania w pracę. W: A. Biela, B. Rożnowski, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian* (s. 123–139). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2007). Geneza i rozwój pojęcia przywiązania w koncepcjach funkcjonalności-dysfunkcjonalności przystosowania do środowiska oraz organizacji. W: M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brooke, P.P., Russell, D.W., Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139–145.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 2, 235–255.
- Brown, S.P., Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 358–368.
- Cialdini, R. (1996). *Wywieranie wpływu na ludzi*. Gdańsk: GWP.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634.
- Dubin, R.J. (1966). Industrial workers' worlds: A study of the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131–142.
- Dzwonkowska, I., Lachowicz-Tabaczek, K., Łaguna, M. (2008). *Samooceńca i jej pomiar. Polska adaptacja skali SES M. Rosenberga. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Elloy, D.F., Everett, J.E., Flynn, W.R. (1995). Multidimensional mapping of the correlates of job involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27, 1, 79–91.
- Freese, C., Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38, 2, 269–286.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Guest, D.E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 4, 541–555.
- Gurin, G., Veroff, J., Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*. New York: Basic Books.
- Hackman, J.R., Lawler, E.E., III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259–286.

- James, L.A., James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: Exploration into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739–751.
- Jones, A.P. (1984). Organizational reward systems: Implications for climate. *Motivation and Emotion*, 8, 259–274.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kanungo, R.N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119–138.
- Kanungo, R.N. (1981). Work alienation and involvement: Problems and prospects. *International Review of Applied Psychology*, 30, 1–15.
- Kanungo, R.N. (1982a). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, 341–349.
- Kanungo, R.N. (1982b). Work alienation: An integrative approach. New York: Praeger.
- Kempny, M., Szmataka, J. (1992). *Współczesne teorie wymiany społecznej*. Warszawa: PWN.
- Lawler, E.E., III. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E., III. Hall, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305–312.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., Bolino, M. (2002). Not eyeing eye to eye: Differences in supervisors and subordinate perceptions of an attributions for psychological contract. *Journal of Organizational Psychology*, 23, 39–56.
- Lodahl, T.M., Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24–33.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWN.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- 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.
- Morrow, P. (1983). Concept of redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486–500.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C. (1986). Research notes on assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 139–145.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M., Stone-Romero, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 2, 224–228.
- Preacher, K.J., Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediator model. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717–731.
- Preacher, K.J., Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator model. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Rabinowitz, S., Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265–288.
- Robinson J.P. (1984). Work, free time, and the quality of life. W: M.D. Lee, R.N. Kanungo (red.), *Management of work and personal life* (s. 67–91). New York: Praeger.
- Robinson, S.L., Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525–546.
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M., Parks, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. W: L.L. Cummings, B.M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Saleh, S.D., Hosek, J. (1976). *Job involvement: Concepts and measurements*. Academy of Management Journal, 19, 213–224.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. W: C. Cooper, D. Rousseau (red.), *Trends in organizational behavior* (t. 1, s. 91–109). Wiley: New York.
- Spector, P.E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Sobel, M. E., (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. W: S. Leinhardt (red.), *Sociological methodology* (s. 290–312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Strykowska, M. (1992). *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*. Seria Psychologia i Pedagogika, 94, Poznań: Wyd. Naukowe UAM.
- Sutton, R.I. (1990). Organizational decline process: A social psychological perspective. *Research in Organizational Behavior*, 12, 205–253.
- Sztompka, P. (2004). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztompka, P., Kuci, M. (2006). *Socjologia. Lektury*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Śliwińska, A. (2003). *Postawy wobec pracy zawodowej w procesie przemian polskiego rynku pracy*. W: Gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach otoczenia (s. 341–340). Materiały pokonferencyjne, Gliwice: Politechnika Śląska.
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R., Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146–157.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R., de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914–945.
- Turnley, W.H., Feldman, D.C. (1999). Psychological contract violations during organizational restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71–83.
- Wallace, J.C., Popp, E., Mondore, S. (2006). Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: A group-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, 681–688.