

Anna Rogozińska-Pawełczyk

## Przyczyny i skutki naruszenia kontraktu psychologicznego w czasie nowej rzeczywistości – systematyczny przegląd literatury

Główne cele artykułu to identyfikacja i nakreślenie kierunków dalszych badań nad zjawiskiem naruszenia kontraktu psychologicznego za pomocą systematycznego przeglądu literatury. Wybór takiej metody był podyktowany wypełnieniem luki, jaką spowodował brak uogólnienia informacji zawartych w wynikach badań ostatniego dziesięciolecia na temat czynników determinujących poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego oraz aspektów behawioralnych powstałych wskutek niedotrzymania założeń kontraktowych. Systematyczny przegląd literatury został przeprowadzony przy użyciu techniki PRISMA, w ramach której do przeglądu zakwalifikowało się 38 artykułów powstałych w latach 2010–2022 w kontekście nowej rzeczywistości. W tym opracowaniu opisano dostępne badania empiryczne na temat naruszeń kontraktów psychologicznych oraz podsumowano dowody przeprowadzonych na ten temat metaanaliz, a także roli potencjalnych zmiennych moderujących. Skutkiem dokonanego systematycznego przeglądu literatury jest nakreślenie aktualnych ram percepcji naruszenia kontraktu psychologicznego wraz ze wskazaniem konkretnych tego przyczyn oraz skutków, jakie niesie za sobą. Przegląd wskazuje różne aspekty literatury na temat naruszania kontraktu psychologicznego oraz daje zarówno naukowcom, jak i praktykom HR, możliwość lepszego zrozumienia roli czynników leżących u podstaw naruszeń kontraktowych wraz z ich orientacją na skutki zmiany postaw i zachowań pracowniczych podejmowanych na podstawie postrzeganego naruszenia kontraktu psychologicznego w kontekście nowej rzeczywistości. W rezultacie systematyczny przegląd literatury daje szeroką wiedzę i wskazuje obszary do prowadzenia przyszłych badań.

**Słowa kluczowe:** ontrakt psychologiczny, naruszenie kontraktu psychologicznego, systematyczny przegląd literatury, kontekst zmiany

**Kody JEL:** C18, J24, M55, O15

**DOI:** 10.5604/01.3001.0054.4553

## WPROWADZENIE

Koncepcja kontraktu psychologicznego zyskała na znaczeniu w minionej dekadzie, która nacechowana była zmiennością i zwinnością otoczenia oraz szybkimi zmianami technologicznymi, a także negatywnymi skutkami związanymi z kryzysem ekonomicznym i pandemią COVID-19. Obecne rozumienie pojęcia kontraktu psychologicznego odnosi się do zbioru indywidualnych przekonań, które dany pracownik posiada na temat wzajemnych zobowiązań i oczekiwań ustanowionych z pracodawcą w środowisku organizacyjnym (Alcover, Rico, Turnley, Bolino, 2017). Naruszenie kontraktu psychologicznego jest subiektywnym doświadczeniem odnoszącym się do postrzegania przez jedną ze stron kontraktu, że druga strona nie wywiązała się odpowiednio z jednej lub kilku obietnic zawartych w kontrakcie (Aranda, Hurtado, Topa, 2018). Poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego przez organizację ma zasadniczy wpływ na postawy i zachowania pracowników. Niektóre istotne tematy dotyczące przyczyn tego zjawiska wraz z jego konsekwencjami nadal pozostają niejasne.

Chociaż koncepcja kontraktu psychologicznego sięga badań prowadzonych przez Argyrisa (1960), większość ostatnich opracowań w tej dziedzinie opiera się na rekonceptualizacji tego podejścia przez Rousseau w kategoriach indywidualnych percepcji pracowników dotyczących natury zachodzącej relacji w pracy (Rousseau, 2011; Rogozińska-Pawelczyk, 2011; Raeder, Knorr, Hilb, 2012; Conway, Coyle-Shapiro, 2012; Ahmadi in., 2018; Lee, Chiang, van Esch, Cai, 2018; Sobaih, Ibrahim, Gabry, 2019; Griep, Cooper, 2019; Karani, Jayswal, Panda, Trivedi, 2021; Rogozińska-Pawelczyk, 2022). To, czy pracownik postrzega kontrakt jako naruszony lub spełniony, ma znaczące konsekwencje dla relacji oraz bezpośrednio wpływa na osiągnięte rezultaty i wyniki pracy, które są przedmiotem zainteresowania organizacji.

W ostatnim czasie większość badań nad kontraktami psychologicznymi (PCF) koncentrowała się na ich wypełnianiu (np. Ahmad, Zafar, 2018; Rogozińska-Pawelczyk, 2018; Kiazad, Kraimer, Seibert, 2019). Znacznie mniej badań poruszało kwestie naruszenia, pogwałcenia lub niespełnienia zobowiązań kontraktowych (np. Reimann, Guzy, 2017; Shen, Schaubroeck, Zhao, Wu, 2019; Achnak, Schippers, Vantilborgh, 2021). Najbardziej aktualne metaanalizy skupiające się na koncepcji naruszenia kontraktu psychologicznego (Kutaula, Gillani, Budhwar, 2020; Jayaweera, Bal, Chudzikowski, De Jong, 2021; Topa, Aranda-Carmena, De-Maria, 2022; Sandeepanie, Gamage, Perera, Sajeewani, 2022) wykazały, że naruszenia i złamanie kontraktu były stosowane zamiennie w badaniach. Pojawia się w tym miejscu także nieścisłość związana z pojęciem naruszania i wypełniania kontraktu psychologicznego ze wzglę-

du na odwrotne kodowane pozycji tego dotyczących w celu określenia jego wpływu (Jayaweera i in., 2021).

Ponadto dokonane w ostatnim czasie metaanalizy dowiodły, że nurt badań nad kontraktem psychologicznym, jak dotąd, ograniczał się do poziomu indywidualnego, podkreślając rolę różnic indywidualnych w wyjaśnianiu postaw i zachowań pracowniczych oraz wypracowanych wyników związanych z pracą, nie uwzględniał natomiast czynników zbiorowych, które wpływają na zatrudnienie i obszary HRM. Wreszcie przeprowadzone systematyczne przeglądy literatury nie przedstawiły całej listy przyczyn i skutków naruszenia bądź złamania kontraktu psychologicznego z różnych poziomów organizacyjnych. W związku z tym pojawiła się luka badawcza dotycząca rozumienia przyczyn i skutków naruszenia kontraktu psychologicznego w odniesieniu do aspektów behawioralnych pracowników, ponieważ ich wpływ na postawy i zachowania nie został jeszcze zbadany w sposób holistyczny. Biorąc to pod uwagę, w artykule ujawniono nowe trendy, wykraczające poza dotychczas zebrane dane.

## RAMY TEORETYCZNE

Wraz z nadejściem ery cyfrowej, zwłaszcza w świecie post-COVID-19, badacze przyjęli kontekstowe rozumienie zjawiska, jakim jest kontrakt psychologiczny. Nowe podejścia i podejmowane badania zmierzają w kierunku uwzględnienia stopnia, w jakim zewnętrzny i wewnętrzny kontekst organizacyjny kształtuje zachowania, oczekiwania, wartości i potrzeby pracowników, a w konsekwencji na nowo kształtuje kontraktowe relacje pracodawca–pracownik (Johns, 2018). Koncepcja kontraktu psychologicznego jawi się jako szeroki model teoretyczny, który przyczynia się do wyjaśnienia złożonych i stale zmieniających się stosunków pracy (Gervasi, Faldetta, Pellegrini, Mailey, 2021). Kontrakty psychologiczne są w dużej mierze uwarunkowane obietnicami i zobowiązaniami składanymi przez pracodawców i ich pracowników, kształtowanymi w ramach relacji wymiany (Coyle-Shapiro, Pereira Costa, Doden, Chang, 2019).

Próby zdefiniowania kontraktu psychologicznego doprowadziły do empirycznego podążania w dwóch przeciwnych kierunkach. Pierwszy koncentruje się na wypełnianiu kontraktu psychologicznego, a drugi na jego naruszeniu lub ewentualnym naruszeniu, badając w obu przypadkach wpływ na postawy i zachowania pracowników. Wypełnianie kontraktu psychologicznego jest definiowane jako wzajemne wymiany między pracownikiem a organizacją, zgodne z wcześniejszymi obietnicami; i takie wymiany są uważane za kluczowe cechy jakości relacji (Schalk, Rousseau, 2000). Wydaje się jednak, że kierunek badania wypełnień kontraktowych traci na

znaczeniu na rzecz innego nurtu, który koncentruje się na naruszeniu lub łamaniu kontraktu psychologicznego.

Naruszenie kontraktu psychologicznego to subiektywne doświadczenie, które polega na tym, iż jedna ze stron relacji ma poczucie, że druga nie wywiązała się należycie ze swoich zobowiązań i obietnic (Topa i in., 2022), czego następstwem są intensywne i negatywne reakcje emocjonalne prowadzące do zmiany w postawach i zachowaniach pracowniczych. Zainteresowanie badaczy przyczynami i negatywnymi konsekwencjami naruszenia kontraktu psychologicznego w ostatnim czasie wzrosło. Dotyczyło ono głównie dokonania przeglądów literatury na temat zmiany organizacyjnej (Magano, Thomas, 2017), intencji pozornych (Akhtar i in., 2018), employerbrandingu (Sandeepan i in., 2022) czy indywidualnej pracy i pracy w grupie (Lauli'e, Tekleab, 2016). Przeglądy te nie przedstawiły jednak pełnej listy przyczyn i skutków naruszeń kontraktowych wynikających ze zmiany nowej rzeczywistości.

Pomimo aktualności dokonanych przeglądów teoretycznych oraz metaanaliz niektóre istotne zagadnienia dotyczące naruszeń kontraktów psychologicznych, ich realizacji, pomiaru, związków z ich konsekwencjami oraz potencjalnych zmiennych moderujących nadal pozostają niejasne. W związku z tym głównymi celami prezentowanego opracowania była identyfikacja oraz nakreślenie przyczyn i konsekwencji naruszenia kontraktu psychologicznego w nowym kontekście organizacyjnym, z uwzględnieniem zarówno przeglądów systematycznych, jak i metaanaliz dokonanych w ostatniej dekadzie. Do przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury wykorzystano metodę PRISMA, uwzględniającą następujące etapy:

- dokonanie syntezy aktualnego stanu literatury dotyczącej naruszenia kontraktu psychologicznego z wykorzystaniem techniki systematycznego przeglądu literatury;
- określenie, sklasyfikowanie oraz podsumowanie przyczyn i skutków naruszenia kontraktu psychologicznego;
- opracowanie propozycji przyszłych badań;
- określenie pytań badawczych do przyszłych badań w tej dziedzinie.

Nakreślony cel i etapy badawcze mają pomóc teoretykom i praktykom zarządzania w lepszym zrozumieniu podejmowania przez pracowników zindywidualizowanych postaw i zachowań w pracy. W obecnym dynamicznym środowisku, gdzie firmy walczą na co dzień z problemem rotacji, fluktuacji pracowników, motywacji do podejmowania nowych form pracy, potwierdzono w prezentowanym opracowaniu wszechstronność konstruktów kontraktu psychologicznego i znaczenie podejścia do niego z wielopoziomowej perspektywy kontekstualnej. W badaniu sięgnięto głęboko do stosowania i wdrażania koncepcji oraz zarysowano obszary, które wymagają dokładniejszej analizy lub potrzebują różnych punktów widzenia do podjęcia przyszłych badań.

## METODA PRISMA

W tym opracowaniu zastosowano technikę systematycznego przeglądu literatury (SLR) z wykorzystaniem modelu PRISMA, dzięki któremu można otrzymać holistyczny obraz badań prowadzonych w wielu dziedzinach dotyczących danego obszaru wiedzy, a systematyczne i oparte na dowodach podejście do przeglądu literatury pomaga w konstruowaniu obiektywnych wniosków i rekomendacji dla przyszłych badań (Page, Moher, 2017). W omawianym badaniu przyjęto ośmioetapowy przegląd SLR, składający się z kryteriów wyszukiwania w bazach danych, mierników włączenia/wykluczenia oraz screeningu artykułów (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, 2009).

**I etap.** Badanie obejmowało wyszukanie artykułów związanych z kontraktem psychologicznym, korzystając z różnych elektronicznych baz danych, takich jak: Web of Science, Scopus, Elsevier, Springer, Wiley Online, Emerald Taylor and Francis Social Science Citation Index, ERIC oraz Google Scholar. Zgodnie z zaleceniami Rethlefsen i współpracowników (2021) podczas wyszukiwania artykułów wzięto pod uwagę badania skupiające się na poruszanych tematach związanych z kontraktami psychologicznymi, podzielonymi dalej na ich wypełnianie i naruszanie oraz na przyczyny i skutki z tego wynikające. W sumie zebrano 17 642 pozycji.

**II etap.** Zidentyfikowano artykuły pod kątem czasu prowadzonych badań (Sełćuk, 2019), co doprowadziło do zrozumienia, że w ciągu ostatnich dziesięciu lat badacze wykazali spore zainteresowanie badaniami związanymi z tematem kontraktu psychologicznego, pomiędzy 2010 a 2022 rokiem opublikowali bowiem w sumie 3425 artykułów.

**III etap.** Technika wyszukiwania słów kluczowych wykorzystwała „naruszenie kontraktu psychologicznego” jako centralny termin wyszukiwania w różnych bazach danych, pokazując do 1110 artykułów (po usunięciu 246 powtórzeń w wyszukiwaniu pierwotnym).

**IV etap.** Uwzględniono również kryteria włączenia i wykluczenia (Sarkis-Onofre, Catalá-López, Aromataris, Lockwood, 2021). W pierwszej kolejności wzięto pod uwagę prace datowane na lata 2010–2022 oraz artykuły opublikowane w języku angielskim, gdyż jest to najczęściej używany język na świecie. Kryteria włączenia obejmowały także badania empiryczne (ilościowe i jakościowe wskazujące na przyczyny i skutki naruszenia kontraktu psychologicznego) oraz systematyczne przeglądy literatury i metaanalizy o naruszeniach kontraktów psychologicznych. W dalszym przeglądzie uwzględniono jedynie recenzowaną i opublikowaną literaturę. Wykluczono natomiast prace dyplomowe, rozprawy i materiały konferencyjne, przeglądy uznane za niesystematyczne, takie jak: prace teoretyczne, recenzje i komentarze. Ostatecznie uwzględniono 819 opracowań empirycznych.

**V etap.** Aby zidentyfikować najbardziej kwalifikujące się do analizy badania, zastosowano kombinacje operatorów logicznych (Boole'a) „AND”, „OR”, „Psychological Contract Breach”, „Employee behavior”, „Work behavior”, w wyniku czego otrzymano 208 artykułów do dalszej selekcji.

**VI etap.** Do następnego etapu selekcji zaangażowano dwóch ekspertów niezależnych (Tricco i in, 2018), których zadaniem było przeanalizowanie listy tytułów i abstraktów pod kątem postawionego celu omawianego badania. Wszelkie rozbieżności były rozwiązywane przez dyskusję w celu osiągnięcia konsensusu. W sumie 85 potencjalnie istotnych opracowań zostało zakwalifikowanych do dalszego przeglądu.

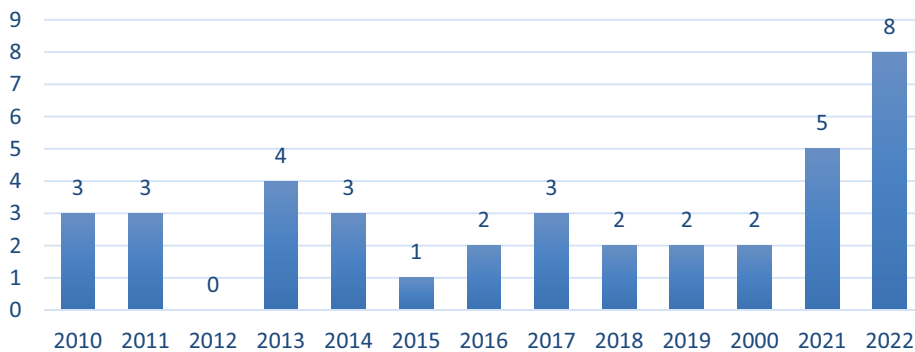
**VII etap.** Dalsza pełnotekstowa analiza opracowań, przeprowadzona przez jednego eksperta, pozwoliła na wykluczenie kolejnych duplikatów, recenzji książek, sprostowań, badań empirycznych z udziałem studentów oraz przeglądów teoretycznych. W efekcie włączono 57 systematycznych przeglądów i metaanaliz.

**VIII etap.** W ostatnim etapie dokonano selekcji tekstów pod kątem przyczyn i skutków naruszenia kontraktu psychologicznego, która wyloniła do systematycznego przeglądu literatury 38 artykułów powstałych od 2010 do 2022 roku.

## ANALIZA OPISOWA

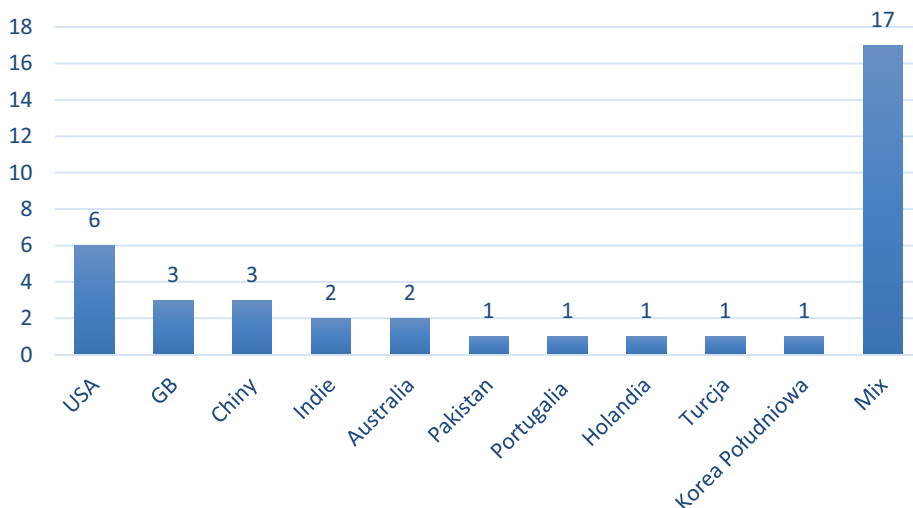
W badaniu wykorzystano 38 badań empirycznych pozyskanych z zastosowaniem metody PRISMA. Celem metaanalizy systematycznych badań empirycznych było odkrycie zmiennych o wspólnych efektach (Borenstein, Hedges, Higgins, Rothstein, 2021). Strategia ta pomogła w zidentyfikowaniu przekonujących wniosków dotyczących dotychczasowych systematycznych badań w celu określenia przyszłych kierunków dalszych naukowych eksploracji. Spośród wylonionej do przeglądu grupy opracowań 5 z nich to metaanalizy, 12 to systematyczne przeglądy literatury, a pozostałe 21 to badania empiryczne analizujące związki pomiędzy naruszeniami kontraktowymi a obieranymi przez pracowników postawami i zachowaniami, a także rolę potencjalnych zmiennych moderujących.

Według trendu przedstawionego na rysunku 1 średnio liczba badań wzrosła prawie trzykrotnie w ciągu ostatnich dwóch lat. Jest to bardzo wyraźna oznaka szybkiego wzrostu badań nad zjawiskiem naruszenia kontraktu psychologicznego, spowodowanego nagłymi zmianami związanymi głównie z pandemią COVID-19. Ogólnie trzeba przyznać, że miniona dekada cechowała się dość stałym poziomem publikacji – dwa artykuły rocznie, choć w pierwszej połowie opublikowano nieco więcej badań. Jak widać, średnia liczba opublikowanych artykułów od 2010 do 2014 roku wyniosła prawie trzy rocznie (średnia 2,6), natomiast od 2015 do 2020 roku trend ten nieco się obniżył, co dało średnio dwa artykuły rocznie.



Rysunek 1. Liczba artykułów włączonych do przeglądu PRISMA, opublikowanych w poszczególnych latach.

Źródło: opracowanie własne.



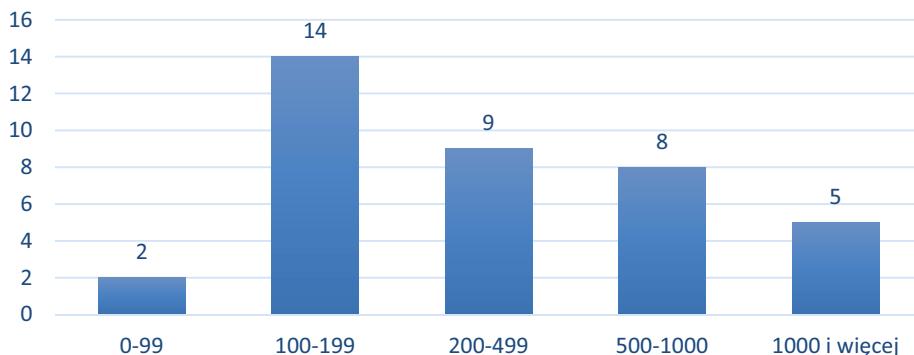
Rysunek 2. Miejsce publikacji artykułów włączonych do przeglądu PRISMA.

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o rozkład geograficzny prób uczestniczących w badaniach empirycznych (rysunek 2), to najczęściej przeprowadzono je w USA (6 artykułów), w dalszej kolejności w Wielkiej Brytanii i Chinach (po trzy artykuły), a także w Indiach i Australii (po dwa artykuły). Wspomniano także o próbie badawczej z Pakistanu, Holandii, Portugalii, Turcji i Korei Południowej. W przypadku systematycznych przeglądów literatury oraz metaanaliz były to mieszane grupy, ale w trzech metaana-

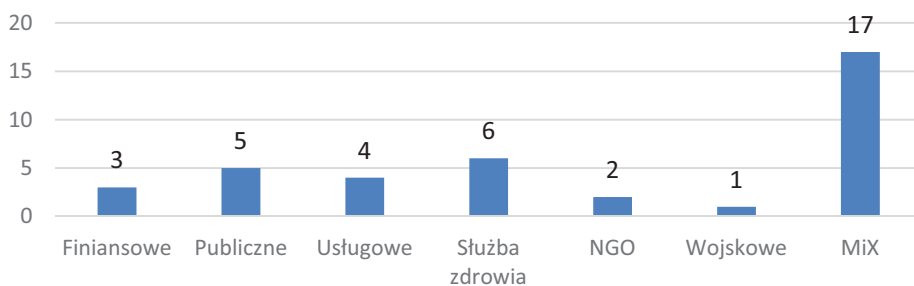
lizach informacje podzielono na różne kategorie (np. USA vs. Ameryka Południowa, w tym USA i Kanada oraz Europa i Azja).

Wielkość próby pokazuje precyzję badań i związane z nimi ryzyko, dlatego stała się ona kluczowym czynnikiem w każdym zakwalifikowanym do przeglądu opracowaniu empirycznym (rysunek 3). Spośród 38 badań aż 14 z nich wykonano na próbie respondentów w przedziale 100–199 osób oraz 200–499 (9 artykułów), a 8 – na próbie badawczej w przedziale 500–1000 respondentów, z kolei 5 badań zostało przeprowadzonych na próbach większych niż 1000 osób.



Rysunek 3. Wielkość prób badawczych wskazanych w artykułach włączonych do przeglądu PRISMA.

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Miejsca przeprowadzenia badań wskazanych w artykułach włączonych do przeglądu PRISMA.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała, że badania empiryczne przeprowadzono głównie wśród przedstawicieli służby zdrowia: pielęgniarki, lekarze, farmaceuci (6 artykułów); w organizacjach publicznych (5 artykułów), a także w firmach z branży dóbr konsumpcyjnych



(cztery artykuły) czy finansowych (trzy artykuły). Ponadto dwa badania objęły organizacje non-profit oraz jedno jednostkę wojskową.

W przypadku systematycznych analiz literatury oraz metaanaliz większość przeglądów nie podawała informacji o liczbie uczestników badań pierwotnych, a także o organizacjach, w których przeprowadzono badania, dlatego na rysunku 4 zakwalifikowano je do mieszanej grupy w kategorii MIX.

## JAKOŚĆ METODOLOGICZNA

Jakość metodologiczną badań empirycznych na temat przyczyn i skutków naruszenia kontraktu psychologicznego oraz prowadzonych systematycznych przeglądów literatury i metaanaliz oceniano za pomocą AMSTAR (Assessment of Multiple Systematic Reviews), narzędzia pomiarowego obejmującego 8 kryteriów (Shea i in., 2009), co obrazuje tabela 1. Oceniano jej dwa wymiary w kontekście włączonych przeglądów, wewnętrzną trafność opracowania (projekt a priori oraz jasne kryteria włączenia i wyłączenia, zastosowane procedury, status publikacji), a także jakość dostarczanych informacji (stworzenie kompletnej listy włączonych i wyłączonych badań; informacje o cechach włączonych badań pierwotnych związanych z uczestnikami; przyczyn i skutków złamania kontraktu psychologicznego; jakość włączonych badań oceniona i udokumentowana; jakość naukowa badań pierwotnych wykorzystana do sformułowania wniosków; odpowiednie metody łączenia wyników badań; informacje o ograniczeniach badania; oraz uznanie potencjalnych konfliktów interesów). Oceny dokonano na skali od 0 do 3 dla pierwszego wymiaru, natomiast drugi wymiar mieścił się w przedziale od 0 do 5. Łączna jakość włączonych do analizy opracowań wahała się między 4,5 a 6,5, co świadczy o umiarkowanej trafności metodologicznej wszystkich włączonych do metaanalizy publikacji. Najczęstszym uchybieniem w przypadku metaanaliz i systematycznych przeglądów był brak oceny jakości włączonych do analizy badań pierwotnych, a także brak informacji na temat charakterystyki grup badawczych.

Tabela 1

Ocena jakości metodologicznej wiążących artykułów przy użyciu AMSTAR

Artykuł	Ogólny wynik AMSTAR	Wewnętrzna trafność opracowania			Jakość informacji		ograniczenia	konflikt interesów
		projekt a priori	procedury	status publikacji	kompletna lista	jakość badań		
Bal i in., 2010	4,5	0	1	1	0,5	1	1	0
Bordia i in., 2010	5,5	0	1	1	0,5	1	1	0
Suazo, Turnley, 2010	4,5	0	0	1	0,5	1	1	0
Bal i in., 2011	4,5	0	0	1	0,5	1	1	0
Cassar, Briner, 2011	6,5	0,5	1	1	1	1	1	0
Conway, Guest, Trenberth, 2011	5	0	0,5	1	0,5	1	1	0
Epitropaki, 2013	6,5	0,5	1	1	1	1	1	0
Lapointe i in., 2013	6	0,5	1	1	0,5	1	1	0
Shih, Chuang, 2013	5,5	0	1	1	0,5	1	1	0
Wei, Si, 2013	6	0,5	1	1	0,5	1	1	0
Banks i in., 2014	6,5	0,5	1	1	1	1	1	0
Dawson i in., 2014	5	0	0,5	1	0,5	1	1	0
Kiazad, Seibert, Kraimer, 2014	6	0,5	1	1	0,5	1	1	0
Piccoli, De Witte, 2015	5,5	1	0	1	0,5	1	1	0
Solinger i in., 2016	6,5	1	1	1	0,5	1	1	0
Vantilborgh i in., 2016	6	1	0,5	1	0,5	1	1	0
Costa, Neves, 2017	6	0,5	1	1	0,5	1	1	0

Artykuł	Ogólny wynik AMSTAR	Wewnętrzna trafność opracowania			Jakość informacji			ograniczenia	konflikt interesów
		projekt a priori	procedury	status publikacji	kompletna lista	jakość badań	metody łączenia wyników		
De Ruiter i in., 2017	6	0,5	0,5	1	1	1	1	0	
Reimann, Guzy, 2017	5,5	0	1	1	0,5	1	1	0	
Griep, Van'tilborgh, 2018	6,5	1	1	1	0,5	1	1	0	
Quratulain i in., 2018	5	0,5	0	1	0,5	1	1	0	
Coyle-Shapiro i in., 2019	6,5	0,5	1	1	1	1	1	0	
Greco i in., 2019	6	0,5	1	1	0,5	1	1	0	
Kutaula, Gillani, Budhwar, 2020	4,5	0	0	1	0,5	1	0	1	
Weißmüller i in., 2020	6,5	1	1	1	0,5	1	1	0	
Gervasi i in., 2021	6,5	0,5	1	1	1	1	1	0	
Henderson, O'Leary-Kelly, 2021	6,5	0,5	1	1	1	1	1	0	
Jayaweera, Bal, Chudzikowski, De Jong, 2021a	5	0,5	0	1	0,5	1	1	0	
Jayaweera, Bal, Chudzikowski, De Jong, 2021b	5	0,5	0	1	0,5	1	1	0	
Zhong, Wayne, Michel, 2021	6,5	0,5	1	1	1	1	1	0	
Chaudhary, Islam, 2022	6,5	1	1	1	0,5	1	1	0	
Delegach, Klein, Katz-Navon, 2022	6	0,5	1	1	0,5	1	1	0	

Artykuł	Ogólny wynik AMSTAR	Wewnętrzna trafność opracowania			Jakość informacji			ograniczenia			konflikt interesów
		projekt a priori	procedury	status publikacji	kompletna lista	jakość badań	metody łączenia wyników	ograniczenia	konflikt interesów		
Zhang, 2022	6,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	
Gong, Wang, 2022	6,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	
Jain i in., 2022	6,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	
Liang, 2022	5,5	0	1	1	0,5	1	1	1	1	0	
Topa, Aranda-Carmena, De-Maria, 2022	6,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	
Yang, Brans, Vantil- borgh, 2022	6,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	

Źródło: opracowanie własne.

Nota: Ocena wymiarów jakości metodologicznej: Pierwszy wymiar – wewnętrzna trafność opracowania jest oceniana na skali 0–3, gdzie 0 oznacza brak wewnętrznej trafności, a 3 – wysoką trafność opracowania. Każdemu z trzech wymiarów wewnętrznej trafności opracowania można było przyznać maksymalnie 1 punkt. Drugi wymiar – jakość informacji jest oceniana na skali 0–5, gdzie 0 oznacza bardzo niską jakość informacji, a 5 – bardzo wysoką. Każdemu z 5 wymiarów jakości informacji można było przyznać maksymalnie 1 punkt. Trafność metodologiczna może być oceniona od 0 do 8 punktów, gdzie 0 oznacza brak trafności metodologicznej, a 8 pełną trafność metodologiczną.

Tabela 2

*Przyczyny, skutki i czynniki moderujące naruszenie kontraktu psychologicznego według włączonych artykułów przy użyciu AMSTAR*

Artykuł	Przyczyny naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna niezależna	Badane czynniki kontekstowe	Skutki naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna zależna	Moderatory naruszenia kontraktu psychologicznego
Bal i in., 2010	poczucie wypełniania zobowiązań pracodawcy	nie dotyczy	zaangażowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy, zaufanie organizacyjne	wiek, staż organizacyjny, rodzaj stanowiska pracy, rodzaj organizacji
Bordia i in., 2010	naruszenie kontraktu psychologicznego przez podwładnego i przelozonego	nie dotyczy	zachowania obywatelskie, satysfakcja z pracy	nie dotyczy
Suazo, Turnley, 2010	afektywność pozytywna, negatywna, gotowość do odzwajemnienia, wrażliwość na sprawiedliwość, protestancki etos pracy	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy
Bal i in., 2011	wysoki poziom koncentracji uwagi jako strategii regulacji emocji, zmiana organizacyjna	nie dotyczy	proaktywne zachowania (dzielenie się wiedzą i przejmowanie odpowiedzialności)	regulacja emocji
Cassar, Briner, 2011	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	zaangażowanie afektywne	nierównowaga wymiany
Conway, Guest, Trenberth, 2011	naruszenie kontraktu psychologicznego, wypełnienie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	postawy związane z pracą; zaangażowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy; wellbeing	poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego
Epitropaki, 2013	rodzaje przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego	nie dotyczy	identyfikacja z organizacją	sprawiedliwość proceduralna

Artykuł	Przyczyny naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna niezależna	Badane czynniki kontekstowe	Skutki naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna zależna	Moderatory naruszenia kontraktu psychologicznego
Lapointe i in., 2013	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	indywidualne wyniki i rezultaty pracy, wyczerpanie emocjonalne, intencja odejścia z pracy	afektywne zaangażowanie wobec przełożonych
Shih, Chuang, 2013	poczucie własnej wartości i sprawiedliwość proceduralna i organizacyjna	nie dotyczy	zachowania obywatelskie	cechy osobowości pracownika
Wei, Si, 2013	poziom zaufania do przełożonego, poczucie kontroli, poczucie wypełniania zobowiązań pracodawcy	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego, nadzór	negatywne przekonania o wzajemności
Banks i in., 2014	wymiana lider–członek zespołu, wymiana zespoł-członek zespołu; poczucie wsparcia organizacyjnego	nie dotyczy	wyniki w pracy; zaangażowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy, intencja odejścia z pracy	nie dotyczy
Dawson i in., 2014	naruszenie kontraktu psychologicznego	granice organizacyjne	opór wobec zmian	niespełnione zobowiązania
Kiazad, Seibert, Krämer, 2014	naruszenie kontraktu psychologicznego, pozyskanie i ochrona zasobów, praktyki ZZL	nie dotyczy	innowacyjne zachowania w pracy	dopasowanie osoba–organizacja; poświęcenie
Piccoli, De Witte, 2015	naruszenie kontraktu psychologicznego	bezpieczeństwo i niepewność pracy	poczucie wyczerpania emocjonalnego i dystresu	niesprawiedliwość dystrybucyjna
Solinger i in., 2016	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	zaangażowanie organizacyjne	emocjonalny wpływ naruszenia, postrzegane wsparcie organizacyjne po naruszeniu

Artykuł	Przyczyny naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna niezależna	Badane czynniki kontekstowe	Skutki naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna zależna	Moderatory naruszenia kontraktu psychologicznego
Vantilborgh i in., 2016	praktyki ZZL, wymagania związane z pracą	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy
Costa, Neves, 2017	posiadane zasoby indywidualne	nie dotyczy	zdrowie fizyczne; wyczerpanie emocjonalne; zachowania obywatelskie	przebaczenie jako zasób osobisty
De Ruiter i in., 2017	naruszenie kontraktu psychologicznego: polityki organizacyjnej i naruszenia atmosfery społecznej	nie dotyczy	zmiana organizacyjna	nadzorcza sprawiedliwość informacyjna
Reimann, Guzy, 2017	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	zdrowie psychiczne I fizyczne	wiek, staż organizacyjny, rodzaj stanowiska pracy, rodzaj organizacji
Griep, Vantilborgh, 2018	naruszenie kontraktu psychologicznego, organizacyjne zachowania obywatelskie, zachowania kontrolne	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego, zachowania kontrolne i dewiacyjne	nie dotyczy
Quratulain i in., 2018	praktyki ZZL	nie dotyczy	zaangażowanie afektywne	wiek, staż organizacyjny, rodzaj stanowiska pracy, rodzaj organizacji
Coyle-Shapiro i in., 2019	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	metaanaliza – wiele skutków	cechy pracy, rodzaj, stan i wymiary kontraktu psychologicznego
Greco i in., 2019	negatywne zachowania w miejscu pracy	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego	zachowania oparte na wzajemności

Artykuł	Przyczyny naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna niezależna	Badane czynniki kontekstowe	Skutki naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna zależna	Moderatory naruszenia kontraktu psychologicznego
Kutaula, Gillani, Budhwar, 2020	poziom zaufania do przelozonego, relacja pracownik – przelozony	nie dotyczy	zangazowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy, lojalność; zachowania kontrproduktywne i dewiacyjne, zachowania obywatelskie; odejście z pracy	cechy osobowosci pracownika; postrzegane wsparcie organizacyjne i wsparcie przelozonego, przywództwo, dopasowanie pracownik–organizacja, sprawiedliwosc organizacyjna, inteligencja emocjonalna, wartosci kulturowe, wiek, staz organizacyjny, rodzaj stanowiska pracy, rodzaj organizacji
Weißmüller i in., 2020	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	lamanie zasad prospolecznych	nie dotyczy
Gervasi i in., 2021	relacja pracownik–przelozony	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego, relacje spoleczne w miejscu pracy	nie dotyczy
Henderson, O'Leary-Kelly, 2021	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	poczucie wyczerpania emocjonalnego i dystresu; odejście z pracy	nie dotyczy
Jayaweera, Bal, Chudzikowski, De Jong, 2021a	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	indywidualne wyniki i rezultaty pracy, zachowania obywatelskie, odejście z pracy	cechy rynku pracy, np. stopa bezrobocia, poziom inflacji
Jayaweera, Bal, Chudzikowski, De Jong, 2021b	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	zachowania obywatelskie	cechy rynku pracy, np. stopa bezrobocia, poziom inflacji
Zhong, Wayne, Michel, 2021	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	wyniki pracy	kontekst czasowy



Artykuł	Przyczyny naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna niezależna	Badane czynniki kontekstowe	Skutki naruszenia kontraktu psychologicznego/ zmienna zależna	Moderatory naruszenia kontraktu psychologicznego
Chaudhary, Islam, 2022	negatywne zachowania w miejscu pracy	nie dotyczy	ukrywanie wiedzy	orientacja na cel
Delegh, Klein, Katz-Navon, 2022	wymagania związane z pracą	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego	cechy pracy, rodzaj, stan i wymiary kontraktu psychologicznego, sprawiedliwość organizacyjna
Zhang, 2022	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	innowacyjność firmy	postrzegane wsparcie przełożonego
Gong, Wang, 2022	naruszenie kontraktu psychologicznego	klimat organizacyjny	zachowania dewiacyjne; przebaczenie	klimat etyczny w organizacji, poziom naruszenia kontraktu psychologicznego, rekompensata ze strony organizacji
Jain i in., 2022	relacja organizacja-przełożony-pracownik	nie dotyczy	naruszenie kontraktu psychologicznego	Naruszenie kontraktu psychologicznego, reputacja firmy
Liang, 2022	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	zachowania kontrproduktywne i dewiacyjne	wiek, staż organizacyjny, rodzaj stanowiska pracy, rodzaj organizacji
Topa, Aranda-Carmena, De-Maria, 2022	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	metaanaliza – wiele skutków	Meta analiza – wiele moderatorów
Yang, Brans, Vantilborgh, 2022	naruszenie kontraktu psychologicznego	nie dotyczy	lamanie zasad prospołecznych	samoocena pracownika

Źródło: opracowanie własne.

## PRZYCZYNY I SKUTKI NARUSZENIA KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO I ROLA ZMIENNYCH MODERUJĄCYCH

Z przeprowadzonej analizy wynika, że przyczynami naruszenia kontraktu psychologicznego były pojedyncze zmienne, takie jak: zasoby firmy, np. praktyki ZZL (Kiazad i in., 2014; Vantilborgh i in., 2016; Coyle-Shapiro i in., 2019); innowacyjne wyniki firmy (Zhang, 2022); posiadane zasoby indywidualne (Costa, Neves, 2017; wymagania związane z pracą (Vantilborgh i in., 2016); negatywne zachowania w miejscu pracy (Greco i in., 2019; Chaudhary, Islam, 2022); poszczególne rodzaje przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego (Epitropaki, 2013); organizacyjne zachowania obywatelskie (Griep, Vantilborgh, 2018); poziom zaufania do przełożonego (Kutaula i in., 2020; Wei, Si, 2013); poczucie kontroli (Wei, Si, 2013); poczucie wsparcia organizacyjnego (Banks i in., 2014); poczucie wypełniania zobowiązań pracodawcy (Bal i in. 2010; Wei, Si, 2013); relacja pracownik–przełożony (Kutaula i in., 2020; Gervasi i in., 2021); relacja organizacja–przełożony–pracownik (Jain i in., 2022); wysoki poziom koncentracji uwagi jako strategii regulacji emocji (Bal i in., 2011); wymagania związane z pracą (Delegach i in., 2022); zmiana organizacyjna (Bal i in., 2011); poczucie własnej wartości oraz sprawiedliwość proceduralna i organizacyjna (Shih, Chuang, 2013).

W analizowanych badaniach występowały także czynniki kontekstowe, takie jak: bezpieczeństwo i niepewność pracy (Piccoli, De Witte, 2015); klimat organizacyjny (Gong, Wang, 2022); zmiana organizacyjna (De Rooter i in., 2017) czy granice organizacyjne (Dawson i in., 2014). Ponadto Suazo i Turnley (2010) znaleźli przyczynę naruszenia kontraktu psychologicznego w pięciu zmiennych różnic indywidualnych (afektywności pozytywnej, afektywności negatywnej, gotowości do odwzajemnienia, wrażliwości na sprawiedliwość i protestanckim etosie pracy).

Prowadzony systematyczny przegląd literatury ujawnił, że głównymi skutkami naruszenia kontraktu psychologicznego są zmiany w postawach, takich jak: zaangażowanie organizacyjne (Bal i in, 2010; Kutaula i in., 2020; Conway i in., 2011; Solinger i in., 2016); satysfakcja z pracy (Bordia i in., 2010; Bal i in., 2010; Kutaula i in., 2020; Conway i in., 2011); zaufanie organizacyjne (Bal i in., 2010); lojalność (Kutaula i in., 2020); zaangażowanie afektywne (Cassar, Briner, 2011; Lapointe i in., 2013; Quratulain i in., 2018); wellbeing (Conway i in., 2011) oraz zdrowie (Costa, Neves, 2017). Ponadto udowodniono, że naruszenie kontraktu psychologicznego może powodować zmiany w: indywidualnych wynikach i rezultatach pracy (Jayaweera i in, 2021a; Lapointe i in., 2013; Zhang, 2022); pojawianiu się zachowań kontrproduktywnych i dewiacyjnych (Kutaula i in., 2020; Griep, Vantilborgh, 2018; Liang, 2022); poczuciu wyczerpania emocjonalnego i dystresu (Piccoli, De Witte,

2015; Henderson, O’Leary-Kelly, 2021); zachowaniach obywatelskich (Jayaweera i in., 2021a,b; Kutaula i in., 2020; Shih, Chuang, 2013); innowacyjnych zachowaniach w pracy (Kiazad i in., 2014); intencji odejścia z pracy (Lapointe i in., 2013; Banks i in., 2014) oraz odejścia z pracy (Jayaweera i in., 2021a,b; Kutaula i in., 2020); identyfikacji z organizacją (Epitropaki, 2013). Skutki naruszenia kontraktu psychologicznego odczuwają zarówno pracownicy, przełożeni, jak i organizacje (Bordia i in., 2010; Yang i in., 2022).

Zakres potencjalnych zmiennych moderujących był szeroki, ponieważ niektóre przeglądy i metaanalizy uwzględniały jako moderatory cechy pracy, rodzaj, stan i wymiary kontraktu psychologicznego (Coyle-Shapiro i in., 2019; Delegach i in., 2022), podczas gdy inne koncentrowały się bardziej na cechach osobowości pracowników (Kutaula i in., 2020; Shih, Chuang, 2013), praktykach ZZL (Kutaula i in., 2020); postrzeganym wsparciu organizacyjnym i przełożonego (Kutaula i in., 2020); przywództwie (Kutaula i in., 2020); dopasowaniu pracownik–organizacja (Kutaula i in., 2020); zachowaniach opartych na wzajemności (Greco i in., 2019); sprawiedliwości organizacyjnej (Kutaula i in., 2020; Delegach i in., 2022); sprawiedliwości proceduralnej (Epitropaki, 2013); inteligencji emocjonalnej (Kutaula i in., 2020); nierównowadze wymiany (Cassar, Briner, 2011) oraz czynnikach kontekstowych, takie jak: cechy rynku pracy, np. stopa bezrobocia, poziom inflacji (Jayaweera i in., 2021a,b) lub wartości kulturowe (Kutaula i in., 2020).

Cechy demograficzne uczestników badań zostały uwzględnione jako potencjalne zmienne moderujące. Głównie wiek uczestników był traktowany jako moderator, podobnie jak i staż organizacyjny, rodzaj stanowiska pracy, rodzaj organizacji, który był uwzględniony w pięciu zakwalifikowanych do analizy PRISMA opracowaniach (Bal i in., 2010; Reimann, Guzy, 2017; Kutaula i in., 2020; Quratulain i in., 2018; Liang, 2022), a także kontekst czasowy związany z liczbą przeszłych naruszeń kontraktu psychologicznego w stosunku do naruszeń przewidywanych w przyszłości (Zhong i in., 2021). Wyniki analizowanych badań wskazują, że im wyższy wiek respondentów, dłuższy staż w organizacji oraz umowa o pracę na czas nieokreślony, tym mniejszy wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na postawy i zachowania pracowników. Rezultaty te mogą wynikać z faktu, że mimo istnienia potencjalnych zagrożeń wystąpienia poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego pracownicy starsi, z dłuższym doświadczeniem w organizacji, bardziej wazą korzyści płynące ze stosunku pracy, których nie posiada pracownik tymczasowy. Ponadto możliwe jest również, że osoby posiadające umowę na czas nieokreślony nie są skłonne do łatwej rezygnacji ze statusu zatrudnienia, nawet jeśli dostrzegają, że niektóre obietnice nie zostały należycie spełnione.

## WNIOSKI

Przeprowadzona analiza systematycznych przeglądów literatury, metaanaliz i wyników badań empirycznych nad czynnikami warunkującymi oraz skutkami naruszenia kontraktu psychologicznego prowadzi do kilku wniosków:

Po pierwsze, kontrakt psychologiczny silnie opiera się na wzajemności, która w przypadku poczucia wypełnienia oczekiwań i zobowiązań kontraktowych przybiera pozytywny wymiar (Gervasi i in., 2021). Z kolei sytuacja, w której pracownicy odczuwają brak wzajemności oraz podejmują działania w poszukiwaniu rekompensaty za niesprawiedliwe traktowanie, może doprowadzić do braku poczucia wzajemności. Związki pomiędzy przyczynami powstania naruszenia oraz skutkami, jakie niesie za sobą naruszenie, mogą być warunkowane przez procesy atrybucyjne obwiniające zarówno firmę, jak i jej reprezentantów (Costa, Neves, 2017). Nieodłączny związek pracowników z dynamiczną percepcją kontraktu psychologicznego prowadzi więc do zrozumienia, jak zachowują się oni podczas poszczególnych wydarzeń w pracy, jakie emocje generują owe wydarzenia oraz na ile zmienia się ich poziom wzajemności w stosunku do drugiej strony kontraktu.

Po drugie, dokonane ustalenia wskazują, że przyczyny i skutki naruszeń kontraktu psychologicznego mogą być rozpatrywane z kilku poziomów, a zatem są bardziej złożone i dynamiczne, niż dotychczas opisywano. Analizowane metaanalizy i wyniki empiryczne badań pierwotnych wskazują, że wśród przyczyn i skutków naruszenia kontraktu psychologicznego można wyróżnić badane zmienne z poziomu organizacji, relacji interpersonalnych oraz indywidualnych, które obrazuje tabela 3.

Po trzecie, dokonany przegląd wskazał na wpływ zmiennych moderujących związki pomiędzy naruszeniami kontraktowymi a obserwanymi przez pracowników postawami i zachowaniami (tabela 3). Wskazują na istnienie wzorców zależności, które warunkują zarówno cechy z poziomu organizacyjnego, interpersonalnego, jak i indywidualnego. Ponadto dużą rolę w badanych zależnościach odgrywają czynniki kontekstowe, takie jak: wiek, staż pracy czy rodzaj umowy o pracę.

Po czwarte, badania naruszeń kontraktu psychologicznego były dokonywane za pomocą różnych kwestionariuszy, które albo badały w sposób ogólny poziom naruszenia kontraktu psychologicznego (np. Robinson, Morrison, 2000), albo analizowały poziom poszczególnych jego wymiarów (np. Alcover i in., 2017). Choć w analizowanych opracowaniach globalna ocena naruszenia kontraktu psychologicznego (28 pozycji) była częściej stosowana niż ocena wymiarowa (11 opracowań), to wnioski z tych opracowań wskazują, że respondenci równoważyli poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego w jednym wymiarze z jej obecnością w in-

nym wymiarze (np. bezpieczeństwo pracy vs. system wynagradzania finansowego). W związku z tym można przypuszczać, że poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego jest częściej dostrzegane przez badaczy korzystających z miar ogólnych, co niesie zastrzeżenia w stosunku do standaryzacji opracowanych do tej pory narzędzi.

Tabela 3

*Przyczyny, skutki i zmienne moderujące naruszenie kontraktu psychologicznego rozpatrywane z trzech poziomów*

Poziom analizy	Przyczyny naruszenia kontraktu psychologicznego	Skutki naruszenia kontraktu psychologicznego	Zmienne moderujące
Organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczone zasoby organizacyjne,</li> <li>niedostosowane do potrzeb pracowników,</li> <li>praktyki ZZL,</li> <li>klimat organizacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększone odejścia pracowników z pracy,</li> <li>niepewność zatrudnienia,</li> <li>niskie zaangażowanie organizacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cechy pracy,</li> <li>rodzaj umowy o pracę,</li> <li>praktyki ZZL</li> </ul>
Relacji interpersonalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>dopasowanie pracownik-pracodawca,</li> <li>przywództwo,</li> <li>poczucie wypełniania zobowiązań pracodawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niska współpraca z innymi,</li> <li>spadek organizacyjnych zachowań obywatelskich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rodzaj, stan i wymiary kontraktu psychologicznego,</li> <li>wsparcie organizacyjne i przełożonego,</li> <li>przywództwo,</li> <li>dopasowanie pracownik-organizacja,</li> <li>zachowania oparte na wzajemności</li> </ul>
Indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> <li>wymagania związane z pracą,</li> <li>poczucie wsparcia i kontroli,</li> <li>poczucie własnej wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intencja odejścia z organizacji, zmniejszona wydajność i rezultaty pracy pracowników, niska satysfakcję z pracy, dobrostan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiek,</li> <li>staż pracy,</li> <li>cechy osobowościowe,</li> <li>poczucie nierównowagi wymiany,</li> <li>poczucie sprawiedliwości organizacyjnej i proceduralnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## ZAKOŃCZENIE

Kontrakt psychologiczny jest wszechstronnym modelem teoretycznym, który w momencie spełnienia bądź naruszenia odpowiada za skutki wypracowanych efektów indywidualnych i organizacyjnych. Przyczyny wywołujące naruszenie kontraktu psychologicznego są równie ważne dla tworzenia i realizowania społeczno-emocjonalnych więzi pracowników z organizacją. Poprzez zastosowanie systematycznej analizy literatury metodą PRISMA nakreślono aktualne ramy percepcji naruszenia kontraktu psychologicznego wraz ze wskazaniem konkretnych przyczyn je wywołujących oraz skutków, jakie niesie za sobą w kontekście nowej rzeczywistości.

W większości uwzględnionych opracowań podkreślano znaczenie czynników sprzyjających (np. niski poziom wsparcia organizacyjnego, zaufania, poczucia sprawiedliwości) pojawianiu się poczucia naruszenia kontraktu psychologicznego. Analizy potwierdzają także, że naruszenie kontraktu psychologicznego ma bardzo spójne negatywne konsekwencje zarówno dla postaw (np. niska satysfakcja, dobrostan psychiczny i fizyczny, zaangażowanie), jak i zachowań pracowników (np. zachowania kontrproduktywne, zmniejszona wydajność, chęć opuszczenia organizacji).

W rezultacie systematycznego przeglądu literatury została poszerzona i ustrukturyzowana wiedza, która wskazuje obszary do prowadzenia przyszłych badań w czasach nowej rzeczywistości:

Po pierwsze, pomiar naruszenia kontraktu psychologicznego wskazuje na wielość wykorzystanych do badania skal. Niewiele jest natomiast badań eksperymentalnych lub podłużnych, które pozwoliłyby w bardziej precyzyjny sposób wykazać związki przyczynowe między naruszeniem kontraktu psychologicznego a ich konsekwencjami, a także wskazać konkretne działania prewencyjne zapobiegające przyszłym naruszeniom.

Po drugie, nowa rzeczywistość implikuje do eksplorowania naruszenia kontraktu psychologicznego w nowych obszarach, takich jak: zielone przywództwo, ekspatrianci w miejscu pracy, praca w ramach niestandardowych form zatrudnienia, praca hybrydowa, kreatywność, proinnovazione czy dobrostan pracowników.

Po trzecie, ponieważ dotychczasowe badania nad naruszeniem kontraktów psychologicznych koncentrowały się przede wszystkim na relacjach w pracy, sugeruje się, by przyszłe badania obejmowały inne, niezwiązane bezpośrednio z pracą relacje, takie jak związek między studentami a uniwersytetami lub też seniorami a robotami humanoidalnymi. Te próby poszerzenia rozumienia naruszeń kontraktu psychologicznego w kontekstach nowej rzeczywistości dostarczyłyby nowych spostrzeżeń badawczych.

Prowadzona analiza oceniająca jakość metodologiczną badań nad zjawiskiem naruszenia kontraktu psychologicznego za pomocą systematycznego przeglądu litera-

tury niesie ważne ograniczenie. Dotyczy ono łączenia w jednym badaniu metaanaliz i badań pierwotnych o bardzo różnym poziomie jakości metodologicznej (Hunter, Schmidt, 1990). Niektórzy autorzy zalecają włączenie do analizy tylko tych badań, które charakteryzują się wysokim rygiorem metodologicznym, z kolei inni decydują się na kategoryzację badań pierwotnych na podstawie ich jakości metodologicznej (Wortman, 1994). Wziąwszy pod uwagę dostrzeżoną rozbieżność, jakość dokonanego systematycznego przeglądu literatury osiągnęła tylko średnią ocenę AMSTAR, która wskazuje na umiarkowaną jej jakość. Zdiagnozowanym ograniczeniem tego badania było to, że część przeglądów nie przedstawiała projektu a priori, nie zaferowały pełnej listy włączonych lub wykluczonych badań i nie rozpoznały żadnych potencjalnych konfliktów interesów. Ze względu na wskazane zastrzeżenia metodologiczne wnioski dotyczące przyczyn i skutków naruszeń kontraktów psychologicznych nadal pozostają niejednoznaczne.

Podsumowując, przedstawiany artykuł pozwala współczesnym menedżerom zapoznać się z trudnościami, jakie mogą napotkać podczas przewidywania przyczyn i zapobiegania skutkom naruszenia kontraktu psychologicznego. Należy więc uznać, że kontrakt psychologiczny oraz przeciwdziałanie jego naruszeniom mają decydujący wpływ na zarządzanie każdą organizacją, która obecnie boryka się z realiami nowej rzeczywistości.

## BIBLIOGRAFIA

- Achnak, S., Schippers, A., Vantilborgh, T. (2021). To deny, to justify, or to apologize: Do social accounts influence stress levels in the aftermath of psychological contract breach? *BMC Psychology*, 9, 5. DOI: 10.1186/s40359-020-00505-2.
- Ahmad, I., Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. DOI: 10.1108/IJCHM-12-2016-0659.
- Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A., Waris, M. (2018). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel Review*, 48(1), 98–117. DOI: 10.1108/PR-12-2016-0325.
- Akhtar, M. S., Salleh, L. M., Ghafar, N. H., Khurro, M. A., Mehmood, S. A. (2018). Conceptualizing the impact of perceived organizational support and psychological contract fulfillment on employees' paradoxical intentions of stay and leave. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(5), 9–14. DOI:10.14419/ijet.v7i2.5.10045.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H., Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A mul-

- multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4–35. DOI: 10.1177/2041386616628333.
- Aranda, M., Hurtado, M.D., Topa, G. (2018). Breach of Psychological Contract and Organizational Citizenship Behaviors in Volunteerism: The Mediator Role of Affect and the Moderation of Volunteers' Age. *Voluntas*, 29, 59–70. DOI: 10.1007/s11266-017-9923-4.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group & Organization Management*, 36(6), 722–758. DOI: 10.1177/105960111142353.
- Bal, P. M., de Lange, A.H., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E. (2010). Leeftijd, het psychologisch contract en werkhoudingen: Een meta-analyse. *Gedrag & Organisatie*, 23(1). DOI: 10.5117/2010.023.001.004.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange: team and leader exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273–295.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., Tang, R. L. (2010). Breach begets breach: trickle-down effects of psychological contract breach on customer service. *Journal of Management*, 36(6), 1578–1607.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to Meta-Analysis* (II wyd.). Wiley.
- Cassar, V., Briner, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283–289. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.09.007.
- Chaudhary, A., Islam, T. (2022). How workplace bullying affects knowledge hiding? The roles of psychological contract breach and learning goal orientation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* (w druku). DOI: 10.1108/VJIKMS-06-2022-0201.
- Conway, N., Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277–299. DOI: 10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x.n.
- Conway, N., Guest, D., Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267–276. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.01.003.
- Costa, S. P., Neves, P. (2017). Forgiving is good for health and performance: How forgiveness helps individuals cope with the psychological contract breach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 124–136. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.03.005.



- Coyle-Shapiro, J.A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145–169. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212.
- Dawson, G. S., Karahanna, E., Buchholtz, A. (2014). A study of psycho-logical contract breach spillover in multiple-agency relationships in consulting professional service firms. *Organization Science*, 25(1), 149–170. DOI: 10.1287/orsc.2013.0834.
- Delegach, M., Klein, G., Katz-Navon, T. (2022). Furlough and its effects on employees after returning to work: The roles of psychological contract breach and violation, and perceived organizational support. *Journal of Management & Organization*, 1–18. DOI: 10.1017/jmo.2022.71.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65–86. DOI: 10.1002/job.1793.
- Gervasi, D., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., Maley, J. (2021). Reciprocity in organizational behavior studies: A systematic literature review of contents, types, and directions. *European Management Journal*, 40(3), 441–457. DOI: 10.1016/j.emj.2021.07.008.
- Gong T., Wang Ch. -Y. (2022). The effects of a psychological contract breach on customer-directed deviance. *Journal of Business Research*, 138, 374–386. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.040.
- Greco, L. M., Whitson, J. A., O’Boyle, E. H., Wang, C. S., Kim, J. (2019). An eye for an eye? A metaanalysis of negative reciprocity in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104(9), 1117–1143.
- Griep, Y., Cooper, C. (2019). Introduction to the Handbook of Research on the Psychological Contract at Work. W: *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*. Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781788115681.00007.
- Griep, Y., Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104(April 2017), 141–153. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.10.013.
- Henderson, K., O’Leary-Kelly, A. (2021). Unraveling the psychological contract breach and violation relationship: better evidence for why broken promises matter. *Journal of Managerial Issues*, 33(2), 140–156.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L. (1990). Dichotomization of continuous variables: The implications for meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 334–349.
- Jain, N., Le Sante, D., Viswesvaran, C., Belwal, R. (2022). Incongruent influences: joint effects on the job attitudes of employees with psychological contract breach in the MENA region. *Review of International Business and Strategy*, 32(3), 387–404. DOI: 10.1108/RIBS-01-2021-0021.

- Jayaweera, A. T., Bal, M., Chudzikowski, K., de Jong, S. (2021a). Moderating effects of national culture on the psychological contract breach and outcome relationship: A meta-analysis. *Cross Cultural and Strategic Management*, 28, 574–599. DOI: 10.1108/CCSM-07-2020-0137.
- Jayaweera, T., Bal, M., Chudzikowski, K., de Jong, S. (2021b). The impact of economic factors on the relationships between psychological contract breach and work outcomes: a meta-analysis. *Employee Relations*, 43(3), 667–686. DOI: 10.1108/ER-03-2020-0095.
- Johns, G. (2018). Advances in the treatment of context in organisational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 21–46. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104406.
- Karani, A., Jayswal, M., Panda, R., Trivedi, P. (2021). If you fulfill your promise, I will be an asset for you’’: exploring the relationship between psychological contract fulfillment and individual ambidexterity. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(9/10), 831–851. DOI: 10.1108/IJSSP-06-2021-0164.
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., Seibert, S. E. (2019). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72(8), 1315–1340. DOI: 10.1177/0018726718806352.
- Kiazad, K., Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 535–556. DOI: 10.1111/joop.12062.
- Kutaula, S., Gillani, A., Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30, 100707. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2019.100707.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528–538. DOI: 10.1016/j.jvb.2013.07.008.
- Lauli´e, L., Tekleab, A. G. (2016). A multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams. *Group & Organization Management*, 41(5), 658–698, DOI: 10.1177/1059601116668972.
- Lee, J., Chiang, F. F., van Esch, E., Cai, Z. (2018). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: The mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178–1207. DOI: 10.1080/09585192.2016.1194870.
- Liang H.-L. (2022). Façade creation as a mediator of the influence of psychological contract breach on employee behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(4), 614–624. DOI: 10.1111/ijsa.12379.

- Magano, K. D., Thomas, A. (2017). Organisational change and the psychological contract at a pharmaceutical company. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–10.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4). DOI: 10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135.
- Page, M. J., Moher, D. (2017). Evaluations of the uptake and impact of the Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA) Statement and extensions: a scoping review. *Systematic Review*, 6, 263. DOI: 10.1186/s13643-017-0663-8.
- Piccoli, B., De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work & Stress*, 29, 246–263. DOI: 10.1080/02678373.2015.1075624.
- Ruiter, M., de, Schalk, R., Schaveling, J., Blomme, R. (2017). Psychological contract breach in the anticipatory stage of change: Employee responses and the moderating role of supervisory informational justice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 66–88. DOI: 10.1177/0021886316672724.
- Quratulain, S., Khan, A. K., Crawshaw, J. R., Arain, G. A., Hameed, I. (2018). A study of employee affective organizational commitment and retention in Pakistan: the roles of psychological contract breach and norms of reciprocity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2552–2579.
- Raeder, S., Knorr, U., Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178–3195. DOI: 10.1080/09585192.2011.637066.
- Reimann, M., Guzy, J. (2017). Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 1–11. DOI: 10.1016/j.rpto.2016.11.001.
- Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., Koffel, J. B. (2021). PRISMA-S: an extension to the PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10, 1–19.
- Robinson, S. L., Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 526–546. DOI: 10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2011). Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3(4), 61–77.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2018). Verbalization of the psychological contract in Polish enterprises. *Journal of East European Management Studies*, 23(2), 277–294. Pobrane z: <https://www.jstor.org/stable/26617422>.

- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2022). The Effect of HR Practices on the Fulfillment of a Psychological Contract in the Context of the Polish Organizational Culture. W: *Eurasian Business and Economics Perspectives: Proceedings of the 34th Eurasia Business and Economics Society Conference* (3–19). Cham: Springer International Publishing.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. W: *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 3. Washington, DC: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization; American Psychological Association.
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., Sajeewani, T. L. (2022). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196–222. DOI: 10.1108/MRR-02-2021-0136.
- Sarkis-Onofre, R., Catalá-López, F., Aromataris, E., Lockwood, C. (2021). How to properly use the PRISMA Statement. *Systematic Reviews*, 10(1), 1–3.
- Schalk, R.; Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contracts in Employment*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Selçuk, A. A. (2019). A guide for systematic reviews: PRISMA. *Turkish Archives of Otorhinolaryngology*, 57(1), 57.
- Shea, B. J., Hamel, C., Wells, G. A., Bouter, L. M., Kristjansson, E., Grimshaw, J., Henry, D. A., Boers, M. (2009). AMSTAR is a reliable and valid measurement tool to assess the methodological quality of systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62, 1013–1020. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2008.10.009.
- Shen, Y, Schaubroeck, J. M., Zhao, L., Wu, L. (2019). *Work Group Climate and Behavioral Responses to Psychological Contract Breach*. *Frontiers in Psychology*, Feb. 1, 10, 67. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00067. PMID: 30778308; PMCID: PMC6369362.
- Shih, C. T., Chuang, C. H. (2013). Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 191–210. DOI: 10.1007/s10490-012-9294-8.
- Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y., Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives*, 30, 171–181. DOI: 10.1016/j.tmp.2019.03.001.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., Jansen, P. G. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 494–514. DOI: 10.1002/job.2047.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 620–648. DOI: 10.1108/02683941011056969.
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., De-Maria, B. (2022). Psychological contract breach and outcomes: a systematic review of reviews. *International journal of environmental research and public health*, 19(23), 15527. DOI:10.3390/ijerph192315527.

- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., Hofmans, J. (2016). Antecedents of psychological contract breach: The role of job demands, job resources, and affect. *PLoS One*, 11(5), 1–22. DOI: 10.1371/journal.pone.0154696.
- Wei, F., Si, S. (2013). Psychological contract breach, negative reciprocity, and abusive supervision: the mediated effect of organizational identification. *Management and Organization Review*, 9(3), 541–561.
- Weißmüller, K. S., De Waele, L., van Witteloostuijn, A. (2020). Public service motivation and prosocial rule-breaking: An international vignettes study in Belgium, Germany, and the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, 1–61. DOI: 0.1177/0734371X20973441.
- Wortman, P. M. (1994). Judging research quality. W: H. Cooper, L. V. Hedges (red.), *The handbook of research synthesis* (97–109). Russell Sage Foundation.
- Yang, Y., Brans, I., Vantilborgh, T. (2022). Going above and beyond for your Beliefs: the Effects of Ideological Psychological Contract Breach and Fulfillment on pro-Social Rule Breaking. *Employ Responsibilities and Rights Journal*, 34, 515–538. DOI: 10.1007/s10672-021-09400-3.
- Zhang, L. (2022). Impact of psychological contract breach on firm's innovative performance: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. 13, 1–16. 970622. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.970622.
- Zhong, M., Wayne, S. J., Michel, E. J. (2021). When the Past and the Present Collide: Contrast Effect of Sequential Psychological Contract Breaches on Employee Outcomes. *Journal of Management*, 49(3), 913–943. DOI: 10.1177/01492063211061255.

## **Causes and Consequences of Psychological Contract Breach in the New Reality: A Systematic Literature Review**

### **Summary**

The main purpose of the article is to identify and outline directions for further research into the phenomenon of psychological contract violation through a systematic literature review. The choice of a systematic review of the literature was dictated by the need to fill the gap caused by a lack of generalized information—information as contained in the results of research from the last decade on the determinants of the feeling of a breach of psychological contract as well as behavioral aspects arising from such a breach of contract assumptions. A systematic review of the literature was conducted using the PRISMA technique, where 38 articles written between 2010 and 2022—specific to the time of the new reality—were eligible for review. The paper describes the available empirical research on psychological contract breaches

and summarizes the evidence of meta-analyses conducted on the topic and the role of potential moderating variables. The intended effect of the systematic review of the literature is to outline the current framework for the perception of psychological contract breach, along with an indication of the specific causes triggering the breach and the effects it has. The review as performed identifies various aspects of the literature on psychological contract breach. It provides both researchers and HR practitioners with an opportunity to better understand the role of factors underlying contract breaches with their orientation with respect to the effects of changing employee attitudes and behaviors undertaken based on perceived psychological contract breach in the context of the new reality. As a result, a systematic review of the literature provides extensive knowledge and points to areas for future research.

**Key words:** psychological contract, psychological contract breach, systematic literature review, context of change.

---

**Anna Rogozińska-Pawełczyk** (ORCID: 0000-0002-9376-6915) – psycholożka, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, a także doktor habilitowana w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Od 22 lat pracuje na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej. Pełni funkcję Pełnomocnika Wojewody Łódzkiego do spraw ekonomii społecznej. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych, kontraktu psychologicznego, wysoce efektywnych systemów pracy HPWS. Kierowała kilkunastoma projektami międzynarodowymi i przewodniczyła pracom sześciu zespołów badawczych m.in. w ramach grantów naukowych Narodowego Centrum Nauki, finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, projektów unijnych HORYZONT 2020 i finansowanych z funduszy norweskich. Prowadzi szeroką działalność ekspercką, jest recenzentką oraz członkinią zespołu ekspertów w NCN i NAWA. Członkini Eurasia Business and Economics Society. Autorka ponad 100 artykułów naukowych, autorka i współautorka dziesięciu monografii naukowych, m.in.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym* (2016); *Zarządzanie kontraktem psychologicznym w kontekście polskiej kultury organizacyjnej* (2020) oraz *Kontrakt psychologiczny w zmieniającym się świecie pracy-przed pandemią COVID-19 i w trakcie jej trwania* (2021).