

Anna Rogozińska-Pawelczyk

Percepcja zachodzących relacji w organizacji – perspektywa kontraktu psychologicznego

Relacje w organizacji modyfikowane są niepisaną umową wymiany, w której obie strony – pracodawca i pracownik – posiadają względem siebie określone zobowiązania, ale i pewne oczekiwania. Celem artykułu jest zaproponowanie analizy charakteru zachodzących relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami przez pryzmat teorii kontraktu psychologicznego. Wyniki badań prowadzonych w ramach sześciu zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) wykazały, że pracownicy i pracodawcy mają często wobec siebie rozbieżne oczekiwania i zobowiązania. Ukazują również, w jaki sposób ludzie interpretują obietnice i deklaracje oraz dlaczego każda ze stron tego samego stosunku pracy może mieć odmienne poglądy dotyczące konkretnych warunków.

Słowa kluczowe: kontrakt psychologiczny (*psychological contract*), wzajemne oczekiwania (*mutual expectations*), wzajemne zobowiązania (*mutual obligations*), relacje w organizacji (*relations within organizations*)

Wprowadzenie

Opisu jakości i charakteru relacji zachodzących pomiędzy pracodawcami a pracownikami można doszukiwać się w pracach Marcha i Simona (1958). Autorzy ci sugerują, że po wejściu do organizacji każdy pracownik szuka wokół siebie uzasadnień podjęcia decyzji. Osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy wkładem pracowników a zyskami i wzmocnieniami płynącymi ze strony organizacji świadczy o sukcesie, jaki pracodawca osiąga w nawiązywanych relacjach z osobami zatrudnionymi.

Podstawową zasadę społeczną, która rządzi relacjami zatrudnienia, stanowi reguła wzajemności (Gouldner, 1960, s. 161–178; Rousseau, Parks, 1993, s. 191–220). Spełnienie wymagań stawianych przez organizację będzie potrzebowało wypełnienia

przez pracodawcę zobowiązań zaciągniętych wobec pracowników. Każdą relację zatrudnienia będzie stanowił ciąg interakcji realizowanych w formule wymian (Herriot i wsp., 1997, s. 151–162). Elementami takich wymian mogą być ze strony pracowników: czas spędzony w firmie, wysilek wkładany w świadczoną pracę, uczciwość i lojalność wobec pracodawcy, poświęcenie w wykonywaniu powierzonych obowiązków, elastyczność i dyspozycyjność oraz stale rozwijane kompetencje. Ze strony organizacji pracownicy oczekują w zamian: właściwego wprowadzenia do organizacji, jasnych i sprawiedliwych zasad, szkoleń i wspomagania w indywidualnym rozwoju, umożliwiania godzenia życia prywatnego z zawodowym, informowania i konsultowania ważnych dla pracownika kwestii organizacyjnych, adekwatnego uznania za wkładane w pracę wysiłki, zapewnienia godziwych warunków pracy i bezpieczeństwa zatrudnienia (Rogozińska-Pawelczyk, 2014, s. 203–215).

Wspomniane powyżej oczekiwania nie dotyczą jedynie formalnej umowy zawartej między stronami, lecz dodatkowych praw, przywilejów i obowiązków – łączących zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji. Kontrakt psychologiczny, jako koncepcja teoretyczna, stwarza możliwość badania relacji pracowniczych (Guest, 2004, s. 2–19; Guest, 2011, s. 3–13), które mogą być z czasem renegotjowane i modyfikowane, tak by ułatwić nawiązywanie i utrzymywanie formalnych i nieformalnych umów między pracownikiem a pracodawcą. Zmiany w stosunkach między pracownikiem a pracodawcą są rozpatrywane w modelu analizy kontraktu psychologicznego Guesta, w dynamicznym kontekście uwarunkowań pracy i organizacji (Guest, 2011, s. 3–13). Warunki, w jakich muszą działać współczesne organizacje, uzasadniają zastosowanie kontraktu psychologicznego do analizy relacji zatrudnienia, albowiem to właśnie dynamika kontraktu, czyli zmiany jego stanu i treści, decyduje o rozwoju organizacji, ponieważ determinuje ogólną motywację pracowników do pracy.

Drucker (2000) sugeruje, że XXI wiek przynosi zmianę oczekiwań pracodawców wobec własnych pracowników. Charakter nawiązywanych relacji interpersonalnych w miejscu pracy stopniowo przechodzi w stronę autonomii i samodzielnego określania zakresu zadań. Zatrudnieni wykazują się większą inicjatywą w projektowaniu zarówno własnego rozwoju osobistego, jak i zawodowego. Odczuwają coraz większą potrzebę uczestniczenia w kulturze ustawicznego doskonalenia. Dodatkowo, po stronie pracodawców pojawia się troska o to, by kluczowi pracownicy mieli chęć związać się z organizacją, oraz z zapewnieniem im dostatecznego poziomu motywacji do współuczestniczenia w organizacji (Rogozińska-Pawelczyk, 2011, s. 61–77). Studia literaturowe wykazały szerokie zainteresowanie badaczy koncepcją kontraktu psychologicznego, jaki kształtuje się w relacji zatrudnienia między pracownikiem i pracodawcą. Kontrakt psychologiczny to zbiór wzajemnych zobowiązań i ocze-

kiwań pracownika i pracodawcy w odniesieniu do tego, co ma być przedmiotem wymiany społecznej pomiędzy nimi (Dulac i wsp., 2008, s. 1079–1092 ; Suazo i wsp., 2008, s. 295–312). Dzięki swoim płynnym granicom oraz dynamicznemu charakterowi kontrakt psychologiczny może stanowić podstawowy łącznik pomiędzy indywidualnymi potrzebami adaptacji pracowników a koniecznością utrzymywania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku pracy (Rogozińska-Pawelczyk, 2012, s. 63–76). Pierwsze definicje kontraktu oscyływały wokół opisów możliwych sposobów postrzegania wzajemnych zobowiązań i oczekiwań dwu stron relacji zatrudnienia: pracownika i pracodawcy (m.in.: Levinson i wsp., 1962; Schein, 1965; Harriot, Pemberton, 1965). Późniejsze definicje podkreślały subiektywność kontraktu psychologicznego polegającą na kształtowaniu przez organizację indywidualnych przekonań pracownika, dotyczących uzgodnionych warunków wymiany, jaka zachodzi pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (m.in.: Rousseau, 1995; De Cuyper i wsp., 2014). Wyobrażenia potencjalnego pracownika na temat roli, jaką ma pełnić w przyszłej organizacji, a także na temat tego, jak może być w tej organizacji traktowany, oparte są na jego wartościach i specyficznych motywach, doświadczeniu w innych organizacjach oraz szerszym kontekście kulturowym, który wyznacza normy społecznych zachowań (Rousseau, 2010). Te wyobrażenia konfrontowane są z wyrażonymi w procesie zatrudnienia obietnicami zawartymi nie tylko w formalnej umowie, ale także wyrażonymi słownie, a dotyczącymi na przykład możliwości rozwojowych pracownika. Treść tych obietnic może być w dużej mierze efektem wnioskania na podstawie między innymi niejasnych sygnałów oraz wygórowanych roszczeń, jakie wysyłają do siebie obie strony kontraktu. Dokonywane wymiany informacji prowadzą do wypracowania wspólnego zbioru wzajemnych oczekiwań i zobowiązań, co jest bardzo ważne dla zachowania prawidłowych relacji w organizacji.

W takim ujęciu kontrakt psychologiczny jest w swej naturze zjawiskiem subiektywnym, gdyż każda ze stron kontraktu może posiadać odmienny jego obraz. Dzieje się tak wtedy, gdy obie strony zgodziły się na określone (te same) warunki wymiany, co w rzeczywistości nie zawsze musi być prawdą, gdyż rozumienie wzajemnych ustaleń może być odmienne. Jeśli jedna ze stron uważa, że druga nie wywiązała się ze swoich zobowiązań, można mówić o naruszeniu kontraktu. Rzecz polega zatem na odnajdywaniu takiej formuły wzajemnych relacji i działań, by oczekiwania zarówno pracodawcy, jak i pracobiorcy, mogły być w jak największym stopniu spełnione.

Uwzględniając subiektywny i dynamiczny charakter kontraktu psychologicznego, można założyć, że jednym z kluczowych warunków obustronnie korzystnej relacji pracodawca – pracownik jest uświadomienie sobie wzajemnych oczekiwań oraz własnych możliwości zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Rozważając charakter

relacji pracowniczych, a w szczególności niepisane wzajemne oczekiwania między pracownikiem a pracodawcą, związane zwłaszcza z atrakcyjnością ofert przedstawianych, oczekiwanych i realizowanych przez każdą ze stron, postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakiego rodzaju oczekiwania i zobowiązania stawiają wobec siebie respondenci z obu grup badawczych?
2. Które z nich są dla badanych najważniejsze, a które mniej ważne?
3. Czy w ich ocenie są one w pełni realizowane?

Podjęcie metodologiczne

W ostatnim kwartale 2014 roku przeprowadzono sześć wywiadów grupowych (FGI) z pracodawcami i pracownikami w ramach projektu pt. Model ZZL oparty na kontrakcie psychologicznym, nr UMO-2013/09/B/HS4/00474, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (NCN). Wywiady grupowe odbyły się w trzech grupach pracowników głównie średnich i dużych firm oraz w trzech grupach osób reprezentujących pracodawców tej kategorii. Liczebność każdej grupy fokusowej, zarówno w kategorii pracowników, jak i pracodawców, wynosiła 6 osób. Wśród pracowników uczestniczących w badaniu fokusowym 77,8% związanych było z firmami zlokalizowanymi w Łodzi, a 22,2% – z firmami mającymi siedzibę poza Łodzią, w tym 5,8% w Warszawie. W grupach pracodawców udział przedstawicieli firm zlokalizowanych poza Łodzią wynosił 50%, w tym 37,5% to osoby reprezentujące firmy z Warszawy. Strukturę rodzajową uczestników grup fokusowych bliżej prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Struktura uczestników grup fokusowych dla pracowników i pracodawców

Kryterium	Wyszczególnienie	Pracownicy	Pracodawcy
Sektor działania firmy	Przemysł	22,2%	25,0%
	Banki, instytucje finansowe i ubezpieczenia	11,1%	12,5%
	Edukacja	16,7%	12,5%
	Handel	5,6%	6,3%
	Pozostała działalność usługowa	27,8%	6,3%
	Ochrona zdrowia	0,0%	6,3%
	Inny – zakupy i outsourcing, instytucja samorządowa	16,7%	37,5%

Kryterium	Wyszczególnienie	Pracownicy	Pracodawcy
Wielkość firmy	Firma mała – do 50 pracowników	16,7%	18,8%
	Firma średnia – od 50 do 250 pracowników	50,0%	43,8%
	Firma duża – ponad 250 pracowników	33,3%	37,5%
Typ firmy	Państwowa	27,8%	43,8%
	Prywatna	72,2%	50,0%
Płeć	Kobieta	77,8%	43,8%
	Mężczyzna	22,2%	56,3%
Grupa wiekowa	do 30 lat	38,9%	0,0%
	31–39 lat	27,8%	18,8%
	40–49 lat	16,7%	12,5%
	50–55 lat	5,6%	6,3%
	powyżej 55 lat	11,1%	62,5%
Staż pracy w firmie	do 5 lat	38,9%	18,8%
	powyżej 5 lat	61,1%	81,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Organizacja zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) miała na celu przeprowadzenie dyskusji na temat charakteru zachodzących relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami oraz ustalenie wzajemnych oczekiwań i zobowiązań stawianych przez obie strony kontraktu. Zidentyfikowano także opinie o możliwościach ich zaspokojenia w badanych instytucjach. Pracodawcy i pracownicy, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniu fokusowym, zostali poproszeni najpierw o pisemną odpowiedź na zadane otwarte pytanie: „Jakie oczekiwania i zobowiązania mają wobec siebie pracownicy i pracodawcy?”, w wyniku którego, ustalono po 11 najczęściej powtarzających się oczekiwań i zobowiązań. Dalszy proces badawczy polegał na dostarczeniu respondentom podczas zogniskowanych wywiadów grupowych ankiety mającej na celu ustalenie stopnia ważności danego oczekiwania i zobowiązania w obecnym miejscu zatrudnienia. Określenie stopnia ważności wiązało się przyporządkowaniem przez respondentów różnym oczekiwaniom i zobowiązaniom wagi od 1 do 3, gdzie 1 oznaczało, że dana pozycja kwestionariusza w ogóle nie odnosi się do relacji pracodawca – pracownik, a 3 oznacza, że dana pozycja kwestionariusza w bardzo wysokim stopniu opisuje zachodzące relacje. W tabelach 2 i 3 pokazana jest struktura ocen w odniesieniu do oczekiwań i zobowiązań pracowników oraz pracodawców ze wszystkich grup fokusowych. W dalszym postępowaniu badawczym, zgodnie ze scenariuszami FGI, moderatorzy spotkań poprowadzili wątek dyskusyjny, obejmujący w obu grupach omówienie problematyki powstających oczekiwań

i zobowiązań między pracownikami a pracodawcami w ramach kontraktu psychologicznego. Należy podkreślić, że podjęte badania pokazują jedynie intuicyjne opinie badanych respondentów, a wnioski wysnute na ich podstawie nie mogą być uznane za w pełni reprezentatywne.

Wartości oczekiwane i oferowane przez obie strony kontraktu

W trakcie dyskusji na temat charakteru wzajemnych, stanowiących elementy kontraktu psychologicznego, oczekiwań i zobowiązań pracowników i pracodawców, uczestnicy spotkań FGI wypełniali kwestionariusz, zawierający 11 zobowiązań i oczekiwań, nadając własną ocenę wagi każdemu z nich. Pytania w kwestionariuszu ankiety dla pracowników pt. *Zobowiązania pracowników wobec pracodawców* są lustrzanym odbiciem pytań w kwestionariuszu ankiety dla pracodawców pt. *Oczekiwania pracodawców wobec pracowników*. Taka dokładna odpowiedniość występuje także pomiędzy *Oczekiwaniem pracowników wobec pracodawców* i *Zobowiązaniami pracodawców wobec pracowników*. Umożliwia to bezpośrednie porównanie częstości odpowiedzi z badania pracowników i pracodawców. Zestawienie opinii pracodawców i pracowników co do pojmowania obowiązków pracowniczych i oczekiwań pracodawców w sposób syntetyczny przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Rozkład ocen ważności oczekiwań pracodawców i zobowiązań pracodawców

Oczekiwania pracodawców i zobowiązania pracowników wartości podane w %	Typ respondentów	Bardzo ważne	Dosyć ważne	Niezbyt ważne
Uzyskiwanie pozytywnych wyników za ściśle zdefiniowane zadania	Pracownicy	88,9	11,1	0
	Pracodawcy	87,5	12,5	0
Czas i zakres pracy, dostosowane do zmieniających się potrzeb pracodawcy	Pracownicy	72,2	27,8	0
	Pracodawcy	31,2	43,8	25,0
Troska o rozwój zawodowy	Pracownicy	44,4	55,6	0
	Pracodawcy	31,2	43,8	25,0
Podejmowanie współpracy z kolegami w celu sprawnego wykonywania zadań	Pracownicy	50,0	50,0	0
	Pracodawcy	56,3	53,7	0
Akceptacja kultury organizacyjnej firmy i jej systemu wartości	Pracownicy	55,6	38,9	5,6
	Pracodawcy	62,5	37,5	0
Dzielenie się wiedzą ze współpracownikami	Pracownicy	55,6	22,2	22,2
	Pracodawcy	43,8	43,7	12,5

Oczekiwania pracodawców i zobowiązania pracowników wartości podane w %	Typ respondentów	Bardzo ważne	Dosyć ważne	Niezbyt ważne
Proponowanie zmian korzystnych dla przedsiębiorstwa	Pracownicy	66,7	22,2	11,1
	Pracodawcy	6,3	81,2	12,5
Promowanie pozytywnego wizerunku firmy	Pracownicy	33,3	55,6	11,1
	Pracodawcy	62,5	37,5	0
Uważne słuchanie innych i okazywanie empatii	Pracownicy	77,8	16,7	5,6
	Pracodawcy	43,7	37,5	18,8
Entuzjazm w podejściu do pracy	Pracownicy	72,2	27,8	0
	Pracodawcy	31,3	68,7	0
Zachowanie poufności w zakresie planów firmy, jej działań i danych	Pracownicy	72,2	27,8	0
	Pracodawcy	75,0	25,0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie zaprezentowanych wyników można wnioskować, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy sporadycznie używali odpowiedzi „niezbyt ważne” w stosunku do wymienionych rodzajów wymian, co świadczy o ważności stawianych nawzajem oczekiwań i zaciąganych zobowiązań oraz o podejmowaniu próby wypełniania większości z nich podczas wykonywania obowiązków zawodowych.

Hierarchia wzajemnych zobowiązań pracowniczych i oczekiwań pracodawców rozkładają się podobnie, a największe rozbieżności można zanotować przy proponowaniu zmian korzystnych dla przedsiębiorstwa czasu i zakresu pracy, dostosowanych do zmieniających się potrzeb pracodawcy.

W kategorii „bardzo ważne” dla pracodawców najwyżej, ze względu na liczbę opinii – 87,5%, uplasowało się oczekiwanie uzyskiwania od pracowników wyników za ściśle zdefiniowane zadania. Równie ważnym oczekiwaniem okazało się w 75% opinii – zachowanie poufności, jeśli chodzi o plany firmy, jej działania i dane. Ponadto w 62,5% istotnym oczekiwaniem względem pracowników była akceptacja kultury organizacyjnej firmy oraz promowanie jej pozytywnego wizerunku. Jednocześnie proponowanie zmian korzystnych dla przedsiębiorstwa jest uznawane za bardzo ważne jedynie przez 6,3% badanych pracodawców.

Oceny „niezbyt ważne” dla pracodawców wystąpiły tylko w przypadku niektórych oczekiwań wobec pracowników i nie przekroczyły 25% wszystkich opinii pracodawców. W kategorii „niezbyt ważne” wskazane zostały m.in.: troska o rozwój zawodowy pracownika (25%), oczekiwanie uważnego słuchania innych i okazywania empatii, proponowanie zmian korzystnych dla przedsiębiorstwa, czy oczekiwanie dzielenia się wiedzą ze współpracownikami.

Przedstawione dane empiryczne oscylują raczej wokół elastycznego podejścia pracodawcy do pracownika, gdzie oczekiwania dotyczą głównie wnoszenia istotnej wartości do firmy i przejęcia odpowiedzialności pracownika za własną karierę.

Hierarchia zobowiązań badanych pracowników wobec swoich pracodawców przyjmuje podobny kształt jak w przypadku oczekiwań pracodawców. Bardzo ważnym zobowiązaniem pracowniczym okazało się uzyskiwanie pozytywnych wyników za ściśle zdefiniowane zadania – 89% odpowiedzi. Dużą wagę do uważnego słuchania innych i okazywania empatii zadeklarowało 78% badanych. Natomiast troskę o własny rozwój zawodowy – większość pracowników (55,6%) uznała za dość ważną, ale nie bardzo ważną, stawiając przed nią, jako bardzo ważne, kilka innych czynników związanych ewidentnie z interesem firmy, jak np.: zachowanie poufności w zakresie planów firmy, jej działań i danych, entuzjazm w podejściu do pracy, czy proponowanie zmian korzystnych dla przedsiębiorstwa.

W porównaniu z oczekiwaniami pracodawców zobowiązania pracowników przybierają bardziej charakter relacyjny, związany z postawą zaangażowania się w wykonywanie obowiązków zawodowych oraz posiadaniem wysokich możliwości adaptacyjnych pracowników i akceptacji wymogów generowanych przez firmę.

Porównanie opinii w zakresie oczekiwań pracowników i zobowiązań pracodawców przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Rozkład ocen ważności oczekiwań pracowniczych i zobowiązań pracodawców

Zobowiązania pracodawców i oczekiwania pracowników wartości podane w %	Typ respondentów	Bardzo ważne	Dosyć ważne	Niezbyt ważne
Przyjemnie urządzone wnętrza i schludne otoczenie firmy	Pracownicy	88,9	11,1	0
	Pracodawcy	18,8	50,0	31,3
Uświadamianie związku wykonywanej pracy ze strategią zespołu i firmy	Pracownicy	77,8	22,2	0
	Pracodawcy	62,5	37,5	0
Poszanowanie pracodawcy dla życia osobistego pracownika	Pracownicy	77,8	11,1	11,1
	Pracodawcy	50,0	37,5	12,5
Umożliwienie wykorzystania w pracy własnych umiejętności i talentów	Pracownicy	88,9	11,1	0
	Pracodawcy	62,5	37,5	0
Motywowanie do pogłębiania wiedzy i przyjmowania większej odpowiedzialności	Pracownicy	66,7	33,3	0
	Pracodawcy	62,5	37,5	0
Możliwość zgłaszania nowych pomysłów i rozwiązań	Pracownicy	72,2	27,8	0
	Pracodawcy	43,8	50,0	6,3

Zobowiązania pracodawców i oczekiwania pracowników wartości podane w %	Typ respondentów	Bardzo ważne	Dosyć ważne	Niezbyt ważne
Gwarancja wysłuchania pomysłów i opinii pracowniczych	Pracownicy	61,1	38,9	0
	Pracodawcy	56,3	37,5	6,3
Godna zapłata i dodatkowe gratyfikacje za szczególne osiągnięcia	Pracownicy	77,8	22,2	0
	Pracodawcy	75,0	18,8	6,3
Gwarancja współpracy z kolegami wykonującymi swoje zadania z zaangażowaniem	Pracownicy	72,2	27,8	0
	Pracodawcy	43,8	56,2	0
Wsparcie w rozwiązywaniu problemów zawodowych	Pracownicy	44,4	44,4	11,1
	Pracodawcy	50,0	50,0	0
Gwarancja stabilności zatrudnienia i warunków pracy	Pracownicy	22,2	72,2	5,6
	Pracodawcy	68,8	18,8	12,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W kategorii „bardzo ważne” zobowiązanie pracodawców wobec pracowników najczęściej było wymieniane zapewnienie godnej zapłaty i dodatków, na które mogą liczyć pracownicy – 75% wskazań, oraz zobowiązanie do gwarantowania stabilności zatrudnienia i warunków pracy – 68,8% wskazań. Równie ważnymi, dla ponad 62% respondentów, okazały się zobowiązania do motywowania do pogłębiania wiedzy i przyjmowania większej odpowiedzialności, zobowiązania do umożliwienia wykorzystania w pracy własnych umiejętności i talentów oraz uświadamiania związku wykonywanej pracy ze strategią zespołu i firmy.

Dla pracodawców niezbyt ważne okazało się zobowiązanie do zapewnienia pracownikom przyjemnie urządzonej wnętrza firmy – 31,1% wskazań, które w kategorii oczekiwań pracowniczych okazało się bardzo ważne w 88,9%.

Warto zwrócić uwagę, że więcej wskazań pracowników w kategorii „bardzo ważne” uzyskało oczekiwanie umożliwienia wykorzystania w pracy własnych umiejętności i talentów – 88,9% niż oczekiwanie godnej zapłaty – 77,8%. Zauważyć także należy, że oczekiwanie gwarancji stabilności zatrudnienia zostało uznane za bardzo ważne tylko przez 22,2% uczestników grupowych wywiadów zogniskowanych.

W ramach zobowiązań pracodawców wobec swoich pracowników charakter nawiązywanych relacji staje się bardziej relacyjny, gdy pracodawca stara się stworzyć warunki sprzyjające indywidualnemu rozwojowi i pewności dalszego zatrudnienia. W tym kontekście przełożony stara się być odpowiedzialny za zapewnienie pracownikowi inspirującego środowiska pracy, w którym może zdobywać umiejętności podnoszące jego wartość na rynku pracy. Jeśli chodzi o hierarchię oczekiwań pracowniczych, można wnioskować, że badani przywykli już do funkcjonowania

w ramach nowego – transakcyjnego kontraktu psychologicznego, uwzględniającego potrzebę czasowego zaangażowania w pracę i skupienia na inwestowaniu w indywidualny rozwój zawodowy, budując tym samym własną zatrudnialność.

Wywiady grupowe z pracodawcami i pracownikami

Kolejnym krokiem w postępowaniu badawczym było rozwinięcie wątku dyskusyjnego, obejmującego w obu grupach omówienie problematyki powstających oczekiwań i zobowiązań między pracownikami a pracodawcami w ramach kontraktu psychologicznego.

W celu sprawdzenia trafności analizy jakościowej materiał badawczy zgromadzony na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) ocenili dwaj niezależni kompetentni sędziowie. Nie stwierdzono istotnych różnic między nimi w analizie materiału oraz wnioskach z analizy. Badaniu poddano transkrypcje sześciu nagrań ze zogniskowanych wywiadów grupowych przeprowadzonych wśród pracowników i pracodawców. W treści wywiadów poszukiwano wypowiedzi wskazujących na sposób myślenia osób badanych o charakterze zachodzących relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Intencją wywiadów grupowych było ujawnienie postaw, jakie przyjmują pracownicy i pracodawcy, ustalając wzajemne oczekiwania i zobowiązania. Fokusy pomogły również sprecyzować ważność poszczególnych elementów ze sfery oczekiwań i zobowiązań pracodawców wobec pracowników oraz rozbieżności, jakich doświadczyli w pracy, pomiędzy oczekiwaniami pracodawcy a własnymi zobowiązaniami wobec drugiej strony kontraktu.

Podstawę interpretacji stanowił odpowiedni klucz kategoryzacyjny, który pozwolił na wieloaspektowe zrozumienie problemu badawczego. Interpretacja zebranego materiału – zgodnie z założeniami teorii hermeneutycznej – przybrała charakter wielopoziomowy. Po pierwsze, wyniki badań fokusowych zostały opatrzone licznymi przykładami zarejestrowanych wypowiedzi respondentów. Po drugie, wyniki badań starano się zaopatrzyć w teoretycznie ugruntowany komentarz.

Na podstawie przeanalizowanego materiału badawczego wyłoniono trzy czynniki odzwierciedlające charakter zachodzących relacji między pracodawcą a pracownikiem. Zaliczają się do nich: zawartość kontraktu psychologicznego (Czy wśród badanych przeważa nawiązywanie kontraktu psychologicznego typu relacyjnego, czy transakcyjnego?), ocena kontraktu psychologicznego (Jaki jest stosunek emocjonalny pracowników do pracodawców i *vice versa*? Na ile strony dotrzymują lub łamią niepisane wzajemne oczekiwania i zobowiązania?) oraz cechy zachodzących relacji (Jaki rodzaj relacji jest konstruowany na podstawie posiadanych oczekiwań i zobowiązań zawartych w kontraktach psychologicznych?).

Zawartość kontraktu psychologicznego

W ramach zawartości kontraktu psychologicznego skupiono się na analizie preferencji respondentów co do nawiązywania we wzajemnych relacjach kontraktu typu relacyjnego lub transakcyjnego. Jest to szczególnie istotne, gdyż kontrakt relacyjny dominował na początku lat 90. XX wieku i charakteryzował się pełnoetatowym i długoterminowym zatrudnieniem. Obecnie sytuacja na rynku pracy zmienia się w stronę preferencji nawiązywania kontraktu transakcyjnego, gdyż tego wymaga konieczność zmagania się z konkurencją, stale postępującą globalizacją i rozwojem technologii informatycznych (Wellin, 2010). Prawdopodobnie problem rynku pracy może tkwić w zwiększonej podaży na unikatowe, specjalistyczne kompetencje oraz w zakresie subiektywnego definiowania wzajemnych oczekiwań i zasad współdziałania między pracodawcami a pracownikami. Zwłaszcza że relacja może być uzgodniona formalną umową, a mimo to na poziomie psychologicznym w indywidualnej percepcji obu stron może przybierać inny charakter, co stanowi zarzewie nieporozumień i potencjalnie niskiej satysfakcji z pracy, frustracji obu stron (Ratajczak i wsp., 2006; Vandenberghe, Boudrias, 2012). Dlatego też zawartość kontraktów psychologicznych oczywista dla jednej strony, może przybierać odmienną formę dla drugiej.

W opiniach badanych przedstawicieli grup (FGI) pracowników pracodawca jawi się jako postać nadrzędna, która zwykle przystosowuje charakter pracy pracowników do formalnych regulacji organizacyjnych: „Jesteśmy objęci standardowym zapisem odnośnie do wymiaru etatu. Natomiast w praktyce jest to system konkretnie zadaniowy. Często takie dodatkowe socjale typu: telefon komórkowy do celów prywatnych, komputer z internetem, samochód służbowy; natomiast w samochodzie mamy GPS, w telefonie mamy bilingi, w internecie mamy blokowane np. strony internetowe. To wszystko zabieramy sobie do domu, bo to są nasze dodatkowe gratyfikacje, natomiast w sobotę, np. o godzinie 10, otwieramy skrzyneczki i... wszyscy są! Dużo osób myśli «ale fajnie», to nie jest fajnie, ponieważ to jest taki rodzaj smyczy tak naprawdę?”. Sygnalizowane były także przypadki, kiedy w ramach kontraktu psychologicznego następowało dopasowanie się pracodawcy do sytuacji pracownika, ale przeciwstawiał się temu zespół współpracowników.

Wiele wskazuje, że dominuje tutaj relacyjny kontrakt psychologiczny, o charakterze paternalistycznym. Oprócz tego relacja ma cechy symbiozy – los pracowników zależy od woli pracodawcy. Sami pracownicy nie mają wpływu na swoją sytuację. Nic od nich nie zależy. Mają posłusznie wykonywać polecenia. Pracownik powinien być posłuszny, oddany i lojalny.

W grupie pracodawców podkreśla się znaczenie lojalności, wierności i posłuszeństwa. Ciężko pracujący pracownik skonstrastowany jest z szukającym sposobu, jak uniknąć pracy. Identyfikowane są więc u pracowników dwie postawy. Pierwsza – sprytnego lenistwa, umiejętności dbania o własny interes i potencjalnego buntu, gdy coś nie idzie według ich myśli. Druga zaś to bezrefleksyjne podporządkowanie i lękliwość: „Z reguły pracodawca oczekuje od pracownika nie tylko tego, co ma w zakresie obowiązków, nie tylko tego, co jest przypisane do stanowiska. Natomiast pracownik chciałby jak najmniej zrobić z tego, co według niego się należy, i nie wychylać się ponad to. Weźmy taki przypadek: pracownik przychodzi do pracy, na 8 godzin pracy i jak nie ma w danej chwili obowiązków, które należy wykonać, to najlepiej by sobie usiadł, wypił kawę i tę kawę pił 5 razy dziennie. Pracodawca oczekiwałby, żeby on w tym czasie nie tylko wykonywał te swoje obowiązki, ale być może trochę się pouczył, żeby potrafić coś więcej, niż to, co do niego należy, żeby może sam rozejrział się wkoło, co należałoby zrobić, a nie tylko to, co mu pracodawca kazał”.

Pojawiały się też inne opinie dotyczące powinności w tym aspekcie: „My byśmy nie chcieli być nagabywani, ale oni (pracownicy) mają prawo tego od nas oczekiwać, że jesteśmy instancją, która powinna być ciągle do pomocy”.

Kontrakt przybiera tutaj charakter relacyjny. Co ciekawe, u przedsiębiorców pojawia się oczekiwanie wobec pracowników zachowań samodzielnych, ale w perspektywie krytyki bezmyślności w ich działaniu. Brakuje tutaj jednoznacznych wypowiedzi pracodawców, które sugerowałyby relację transakcyjną. Przeciwnie, akcentowanie lojalności jest wskazaniem do podtrzymania więzi charakterystycznej dla relacyjnego kontraktu psychologicznego.

Ocena kontraktu psychologicznego

Oceniając kontrakt psychologiczny, poddano analizie emocjonalny stosunek do relacji pracownik – pracodawca oraz prawdopodobieństwo nastąpienia sytuacji łamania reguł zawartych w kontrakcie psychologicznym.

W kontrakcie psychologicznym badanych grup fokusowych pracowników występują elementy świadczące o krytycznej postawie wobec swojego przełożonego, która przede wszystkim wynika z charakteru relacji podległości, a nie wyraźnie negatywnego wzajemnego nastawienia: „Pracodawca może łamać umowę z pracownikiem, gdyż to on dyktuje warunki. Pracowników obowiązuje jednostronne, bezwzględne posłuszeństwo – zadzwonią i leci się na zawołanie”.

W dyskusjach pracowników podkreślano, że wzajemne oczekiwania najpełniej ujawniają się w sytuacjach trudnych, konfliktowych, że jednostki wylamujące się

z typowych zachowań tworzą specjalną strefę wzajemnych oczekiwań oraz, „(...) że takie trwale więzi buduje się wówczas, kiedy ludzie mają umowę na czas nieokreślony. Mają takie poczucie bezpieczeństwa. Jednak coraz częściej od tego pracodawcy odchodzą. To są umowy okresowe, (następuje) zmiana personelu. Budowanie pozytywnych relacji emocjonalnych w zespole, który generalnie czuje się niepewnie, jest zdecydowanie trudniejsze”.

Ten negatywny obraz łagodzą nieco wypowiedzi o bliskich relacjach z bezpośrednim przełożonym i bazujące na tym przekonanie o ewentualnej jego pomocy. Zwrócono tu także uwagę na pozycję bezpośredniego szefa w firmie i jego skłonność do występowania w interesie pracownika: „Z moim szefem dogadujemy się świetnie, nie mamy żadnych problemów, nawet wychodzimy z nim razem z zespołem poza pracę. Zawsze jak szefa nie ma w pracy, to kontaktuje się i wyjaśnia sytuację, czy to e-mailem, czy SMS-ami i zawsze wiemy, czy jest na spotkaniu na zewnątrz i jak długa będzie nieobecność. Zawsze staje za nami murem w negocjacjach z przełożonymi wyższego szczebla, wiemy, że możemy na niego liczyć”. Wypowiedzi respondentów skłaniają do refleksji, jak istotne są relacje między pracownikami a ich szefem, jak zmieniają się one w czasie i jak bardzo ważne jest ich kształtowanie przez indywidualne cechy osobowościowe osób uczestniczących w kontrakcie psychologicznym.

W ocenie grup fokusowych pracodawców dominuje przyjazna postawa wobec pracowników. Podawane przykłady mają w sobie zabarwienie sympatii i pozytywnego nastawienia. Pracodawcy oczekują od pracowników aktywnej postawy myślącej, co świadczy o przejawie relacji partnerskich. Potwierdzają to następujące wypowiedzi: „Boję się tego, żeby ktoś robił dokładnie to, co mu powiedziałem, bo nie zawsze (muszę mieć rację). Wymagam, żeby pracownik myślał cały czas i, jak trzeba, to żeby miał odwagę skorygować polecenie” oraz „(...) jeśli chcemy utrzymać, to musimy pamiętać o tym, że nie może się pracownik ciągle podporządkowywać temu, co sobie wymyśli szef. Np. była taka sytuacja, że szef miał zwyczaj zwoływać spotkania zawsze po 16. Pewnego dnia doszło do awantury. Pracownicy mieli rację, że nie zgodzili się”.

Zakłada się jednak, że kontrakt może nie być dotrzymany przez pracownika, który „jak się wkurzy, to ugryzie” i jednocześnie w każdej chwili „może pójść w swoją stronę, gdy mu się odwidzi”. Poza tym wyrażono obawy co do bezgranicznego akceptowania i wykonywania wszelkich poleceń zwierzchników: „Jeśli ta akceptacja jest pełna, bezgraniczna, to może się źle skończyć dla człowieka i firmy, może dojść do jakichś wynaturzeń”.

Ocena stosunków dotyczyła głównie budowania długotrwałych relacji zatrudnienia poprzez oferowanie satysfakcjonującego wynagrodzenia i podpisywanie

umów w formie bezterminowej umowy o pracę. Wśród powtarzających się wypowiedzi zwraca uwagę opinia: „Každy ma pewnie coś innego. Ja cenię sobie empatię. Doświadczyłam wiele dobrego od współpracowników w trudnych, prywatnych moich chwilach, więc dla mnie to jest bardzo ważne”.

Cechy zachodzących relacji

W ramach cech kontraktu psychologicznego rozpatrzony został wymiar zachodzących relacji między przełożonym a podwładnym oraz wynikające z niego zasady i reguły wzajemnego współdziałania.

Dyskusja w obu grupach skupiła się na wymianie informacji, w jaki sposób dowiadują się oni o oczekiwaniach pracowników i ujawniają swoje oczekiwania wobec nich. Wyraźnie spolaryzowały się dwie postawy na temat źródeł wiedzy o wzajemnych oczekiwaniach, które poznaje się poprzez pracę, w sytuacjach trudnych, oraz na skutek utrzymywania indywidualnych kontaktów przełożonych z pracownikami na zasadzie prowadzenia bezpośrednich rozmów i dialogu. Zaznaczona też została zauważalna w niektórych firmach skłonność do regulowania przepisami formalnymi coraz szerszego zakresu relacji i zachowań nieformalnych, co ilustruje wypowiedź: „W naszej firmie został opracowany taki kodeks etyczny pracowników. Jest to zbiór zasad etyczno-moralnych, który został wdrożony i zaakceptowany przez wszystkich pracowników firmy. My dyskutowaliśmy i omawialiśmy w czasie spotkań z pracownikami zespołu to, co zostało w tym kodeksie zapisane. Každy miał prawo wypowiedzieć się, czy jest to słuszne, czy nie, i jakie są oczekiwania tej osoby w odniesieniu do firmy, do kierownika, koleżanek i kolegów z zespołu”.

Relacje badanych pracowników wyraźnie przybierają charakter asymetryczny na rzecz pracodawcy. Widać nierównowagę w wielu aspektach – intelektualnym (uważają, że mają bezmyślnie pracować), emocjonalnym (są niedojrzali), decyzyjnym (są niesamodzielni). Oczekiwania pracodawcy rosną i pracownik musi temu sprostać, natomiast nie ma takiej relacji i symetrii, że pracownik może stawiać warunki dotyczące swoich oczekiwań od pracodawcy: „Faktycznie rozbieżność między tym, co jest napisane, a tym, w jaki sposób wygląda dzień pracy, jest (ogromna). To jest diametralnie różne. My jako pracownicy nie mamy dużego wyboru, tych obowiązków faktycznie cały czas się nam dokłada. Gdybyśmy natomiast chcieli wyegzekwować jakieś ustalenia, które są związane z naszą przyszłością w firmie, czy też są korzystne dla nas, to faktycznie tu się natrafia często na ścianę, ewentualnie są one utrudnione w jakimś stopniu – brakuje środków w budżecie, nie ma na to czasu, nie można zlecić tego komuś innemu, bo tylko pan się do tego nadaje. To są stale takie formuły, które się słyszy”. Można to tłumaczyć przyjmowaniem biernej, podległej postawy

względem pracodawcy. Pracownicy zakładają prawdopodobnie, że takie jest oczekiwanie z jego strony.

W przypadku badanej grupy pracodawców relacja ma charakter partnerski z elementami paternalistycznymi. Pracodawcy akcentują konieczność wspierania pracownika, bez którego nie ma on motywacji do pracy i tym samym sankcjonują swoją rolę przywódczą: „Wsparcie w rozwiązywaniu problemów zawodowych to jest taka rzecz, której pracownicy oczekują od pracodawcy, który ma wiedzę, udziela wsparcia w trudnych sytuacjach zawodowych i jest decyzyjny”. Pojawiają się w opisach sygnały poszanowania dla życia osobistego pracownika – „często nie ma tego poszanowania” oraz lepszego poznania swoich podwładnych: „Za mało wiemy o tych pracownikach”; „Dlatego tak ważne są takie więzy z pracy, żeby jednak mówić o swoim życiu. Wtedy można komuś pomóc i nie ma takiego stresu”. Pracodawcy akcentują także, że negatywną cechą jest dla nich całkowity brak samodzielności pracowników, ślepo wykonujących rzeczy niezrozumiale.

Podsumowanie

Obustronnie korzystna relacja pracodawca – pracownik zależy przede wszystkim od uświadomienia sobie przez obu partnerów, jakie są ich wzajemne oczekiwania oraz możliwości zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Przeprowadzone badania fokusowe miały na celu poznanie źródeł wiedzy o wzajemnych oczekiwaniach i stawianych sobie nawzajem zobowiązaniach oraz ocenę ważności poszczególnych elementów ze sfery oczekiwań i zobowiązań pracodawców wobec pracowników.

Podsumowując, można wskazać, że wszystkie wymienione elementy, na które składają się wzajemne oczekiwania i zobowiązania, są dla obu grup respondentów ważne oraz występuje ogólna postawa związana z chęcią ich wypełnienia. Świadczy o tym niewielki odsetek odpowiedzi „niezbyt ważne” oraz przykładowe wypowiedzi respondentów, tj.: „(...) oczekiwania i zobowiązania ważne, czy bardzo ważne wynikają ze specyfiki firmy, ale również z fazy rozwoju, w której firma jest”, „W mniejszym lub większym stopniu wszystkie zobowiązania i oczekiwania są istotne i przez nas wypełniane”.

W kształtowaniu relacji pracodawca – pracownik, w przekonaniu pracowników, nie powinni być oni zbyt aktywni, występujący z pozycji zależnego i nie do końca samodzielni. Tymczasem pracodawcy wskazują to jako wadę pracowników. Są w tym jednak nie do końca konsekwentni, gdyż jednocześnie oczekują oddania i lojalności, w zamian oferując swoją wiedzę i wsparcie.

Przedstawione badania empiryczne wykazały także, że coraz częściej odnaleźć można przykłady pracodawców i pracowników, dla których ważne jest doprecyzowanie

rozumienia kontraktu psychologicznego, prowadzące do ich wzajemnego spełnienia. Wywiązywanie się ze zobowiązań i spełnienie oczekiwań wobec tych, z którymi zawiera się relacje, obniża napięcia wynikające z powszechnej w dzisiejszym środowisku niepewności pracy. Sprawia także, że każda ze stron może łatwiej przewidzieć, co zrobi druga, oraz uświadomić sobie cele i wyzwania stojące przed wspólną organizacją. Zjawisko niespójności i asymetrii wskazuje, że z jednej strony pracodawcy potrzebują pracowników samodzielnych, myślących z umiejętnościami samoorganizacji, a z drugiej – pracowitych, zdyscyplinowanych, lojalnych, czyli dobrych i sumiennych wykonawców poleceń. Co ciekawe, obie badane grupy negatywnie oceniają zasadę współpracy opartą na podporządkowaniu i braku uległości, ale nie znajdują rozwiązania tej sytuacji. Być może przyczyną problemu jest paternalistyczno-partnerskie przywództwo realizowane przez pracodawców, wymagające lojalności i podporządkowania, a jednocześnie braku umiejętności kierowania ludźmi zgodnie z regułami transakcyjnego kontraktu psychologicznego. Oczekiwania co do charakteru wzajemnych relacji są więc takie, że obu stronom do końca nie odpowiadają, a mimo to są podtrzymywane.

Podsumowując problematykę relacji pracodawca – pracownik w ramach kontaktów psychologicznych, należy podkreślić kilka zasadniczych kwestii.

Po pierwsze, należałoby dbać o kształtowanie się adekwatnych kontraktów psychologicznych, niezawierających niemożliwych do spełnienia obietnic, zgodnych z aktualnymi potrzebami obu stron relacji.

Po drugie, istotny staje się stopień zgodności, w jakim własne oczekiwania w kwestii tego, co powinna zapewnić jedna strona, są zgodne z oczekiwaniami i powinnościami drugiej strony. Pełne zaspokojenie wzajemnych powinności jest jedynie w teorii sytuacją idealną, do której należy dążyć, ale którą bardzo trudno jest osiągnąć. W praktyce nie zdarza się, by wszystkie oczekiwania i zobowiązania były całkowicie zgodne, a ślepe i bezmyślne dostosowywanie się do oczekiwań może prowadzić do sytuacji naruszenia bądź łamania kontraktu psychologicznego.

Po trzecie, wybór bardziej podmiotowego traktowania pracowników przez przełożonych, w tym rzetelnie informowanie o istniejącej lub zmieniającej się sytuacji, stwarzanie okazji do wypowiedzenia się, a nawet zachęcanie do szukania nowych rozwiązań, może zmniejszyć negatywne konsekwencje związane z naruszeniem kontraktu, w tym także obniżenie jakości i satysfakcji z pracy.

Po czwarte, ustalenie natury tego, czego dotyczy wymiana np.: pieniądze w zamian za pracę i czas na nią poświęcony, zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa w zamian za lojalność, możliwość samorealizacji i praca stanowiąca wyzwanie w zamian za wysoką efektywność, czy też różne kombinacje wymienionych oraz innych elementów. Wspomniane składniki wymiany, o ile wypływają z dobrowolnych po-

budek wewnętrznych, są czynnikami zwiększającymi poczucie wywiązania się z założeń kontraktu psychologicznego, co w dłuższej perspektywie czasowej skutkuje zwiększeniem zaangażowania obu stron kontraktu.

Literatura

- Cuyper N. de, Schreurs B., Vander Elst T., Baillien E., De Witte H. (2014), Exemplification and perceived job insecurity. Associations with self-rated performance and emotional exhaustion, *Journal of Personnel Psychology*, vol.13, nr 1.
- Dulac T., Coyle-Shapiro J., Henderson D. J., Wayne S. J. (2008), Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 51.
- Gouldner A. W. (1960), A norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review*, vol. 25.
- Guest D. E. (2004), Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, vol. 5.
- Guest D. (2011), Human resource management and performance: Still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, vol. 21.
- Herriot P., Manning W. E. G., Kidd J. M. (1997), The content of the psychological contract, *British Journal of Management*, vol. 8.
- Herriot P., Pemberton C. (1995), *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*, John Wiley, Chichester–New York..
- Levinson H., Price C. R., Munden K. J., Solle C. M. (1962), *Men, management, and mental health*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- March J. G., Simon H. A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2011), Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4 (80-81).
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2012), Rola wynagradzania kompleksowego w kształtowaniu kontraktu psychologicznego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (88).
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), The role of the psychological contract in knowledge management, *Managerial Economics*, vol. 15, nr 2.
- Rousseau D. M. (1995), *Psychological contracts in organisations: understanding the written and unwritten agreements*, London, Sage Publications.
- Rousseau D. M. (2010), The individual-organization relationship: The psychological contract, w S. Zedeck (red.), *Handbook of industrial/organizational psychology*, *American Psychological Association*, vol. 3.
- Schein E. H. (1965), *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Suazo M. M., Turnley W. H., Mai-Dalton R. R. (2008), Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological breach, *Journal of Managerial Issues*, vol. 20.

Venkitachalam K., Busch P. (2012), Tacit Knowledge: Review and Possible Research Directions, *Journal of Knowledge Management*, vol. 16.

Wellin M. (2010), *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Business.

The Perception of Relations within Organizations in the Context of the Psychological Contract

Summary

Relations within the organization are a modified unwritten contract of exchange in which both sides—employer and employee—have certain obligations with respect to each other, but certain expectations as well. The article aims at proposing an analysis of the nature of the ongoing relationships between superiors and employees in the context of a psychological contract. The results of research conducted within six focus group interviews (FGI) show that superiors and employees often have diverging expectations and obligations with respect to one another. The conducted research shows how people interpret promises and declarations, and why each of the parties to the employment relationship (employer and employee) may have different views regarding specific terms.

A n n a R o g o z i ń s k a-P a w e ł c z y k – doktor nauk ekonomicznych, psycholog, doradca zawodowy, trener, specjalista w dziedzinie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy Spraw Socjalnych w Warszawie. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Opiekun Studenckiego Koła Naukowego, „HRM”, działającego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Organizatorka corocznych obozów naukowych oraz sesji warsztatowych z praktykami organizowanych dla studentów z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych NCN oraz finansowanych z środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resource Management, High Performance Work Systems, Work Life Balance, Psychological contract*.